

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS 100
MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA

ANDRÉ MARQUART

FLORIANÓPOLIS

2009

André Marquart

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS 100
MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA.**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós
Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Contabilidade.**

Orientador: Prof. Rogério João Lunkes, Dr.

Florianópolis, agosto 2009.

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

M357a Marquart, André

Análise das características da remuneração variável
nas 100 maiores empresas de Santa Catarina [dissertação]
/ André Marquart ; orientador, Rogério João Lunkes.
- Florianópolis, SC, 2009.
121 f.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Remuneração variável. 3. Empresas
- Santa Catarina. 4. Sistema de remuneração tradicional.
5. Sistema de remuneração estratégica. I. Lunkes, Rogério
João. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa
de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

CDU 657

André Marquart

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS 100
MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA.**

Esta dissertação de mestrado foi julgada adequada como parte dos requisitos para a obtenção do título de MESTRE em CONTABILIDADE e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Florianópolis, 13 de agosto de 2009.

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Contabilidade

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Depto de Ciências Contábeis / PPGC
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ademar Dutra, Dr.
Programa de Pós Graduação em Administração
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Luiz Alberton, Dr.
Depto de Ciências Contábeis / PPGC
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr.
Depto de Ciências Contábeis / PPGC
Universidade Federal de Santa Catarina

André Marquart

**ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS 100
MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA.**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós
Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Contabilidade.**

Orientador: Prof. Rogério João Lunkes, Dr.

Florianópolis, agosto 2009.

A DEUS
Senhor digno de toda Glória

AO AUGUSTO e A VALDETE
meus pais, que tanto me apoiaram

A LÚCIA
minha esposa, uma dádiva de Deus

AO ROGÉRIO
meu orientador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e a Jesus Cristo pelo dom da vida, da fé e da sabedoria. Pela saúde, pelo trabalho, pela provisão diária e por tudo o que Ele tem me proporcionado. Senhor, me fizestes não desistir e caminhar em busca deste objetivo acadêmico.

Agradeço imensamente aos meus pais, Augusto e Valdete, que me criaram com tanto amor, tanta dedicação, trabalharam arduamente por toda a vida e ainda trabalham para que os sonhos de seus filhos tornem-se realidade, abdicando muitas vezes de suas vontades em prol de nossos prazeres. Amo muito vocês. Nesse mestrado vocês foram meu suporte, oferecendo plenas condições de concluir aquilo que comecei.

Agradeço a Deus por ter conhecido minha esposa, Lúcia és muito mais que minha esposa, és minha companheira, minha parceira, minha estrela que ilumina meu caminho. Muitas vezes és a razão, mas consegues, quando preciso, ser a emoção. Sua beleza interior, seu coração, sua compaixão e sua simplicidade me transformaram hoje no que sou. Aprendi e aprendo a cada dia contigo. Te amo. Agradeço por me apoiar neste mestrado e entender meus momentos de ausência.

Meus irmãos Adriano (*in memoriam*) e Alexandre fazem parte de meu caráter. Querido Adri, tua inteligência foi sempre elogiada, mas teu amor conseguiu ser maior que isso. Nos últimos momentos contigo aprendi lições de vida que levarei aos meus filhos, netos e a todos que cruzarem meus caminhos, te amarei para sempre. Ale, é impossível achar um ser humano com um coração igual ao teu, tens carisma, teu rosto resplandece, ninguém te vê triste e consegues ver o lado bom de tudo. Aprendo muito ainda com você. Te amo.

Professor Rogério, obrigado por fazer parte desta conquista. Foi um enorme prazer conviver contigo nesse tempo de orientação. Hoje entendo que suas cobranças eram para que eu chegasse onde eu poderia chegar, aprendi muito com você e espero que possamos trabalhar juntos mais a frente.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da UFSC, assim como o próprio programa, nas pessoas dos coordenadores Professor Alonso Borba e Professora Sandra Ensslin.

A meus amigos e todos aqueles que compartilham comigo esta conquista, o meu Muito Obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
RESUMO	12
ABSTRACT	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização	15
1.2 Tema e Problema	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	18
1.5 Estrutura do Trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO – REMUNERAÇÃO.....	21
2.1 Histórico e Conceito	21
2.2 Sistema de Remuneração Tradicional	27
2.3 Sistema de Remuneração Estratégica.....	29
2.3.1 Remuneração fixa ou funcional.....	37
2.3.2 Remuneração indireta ou benefícios.....	39
2.3.3 Remuneração por habilidades.....	40
2.3.4 Remuneração por competências	44
2.3.5 Previdência complementar	47
2.3.6 Remuneração variável	49
2.3.7 Participação acionária (Stock Options)	73
2.3.8 Outras formas de remuneração	75
2.4 Pesquisas Anteriores.....	76
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	79
3.1 Procedimentos para Revisão da Literatura	79
3.2 Enquadramento Metodológico	80
3.2.1 Quanto aos objetivos	81
3.2.2 Quanto aos procedimentos	81
3.2.3 Quanto à abordagem do problema.....	83
3.3 Delimitação e Abrangência da Pesquisa.....	84
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 Apresentação dos Resultados	85
4.2 Análises dos Resultados	104
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	108
5.1 Conclusões.....	108
5.2 Contribuições para Trabalhos Futuros.....	111
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – Questionário.....	117
ANEXO 1 – Lista das 100 maiores empresas de Santa Catarina. Revista Amanhã, Edição 245, Agosto de 2007.....	120
ANEXO 2 – Lei 10.101/2000 – Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Estrutura da dissertação.....	20
Figura 2.1 – Divisão da Remuneração	26
Figura 2.1 – Visão da Remuneração.....	35
Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Xaviet et al. (1999).....	35
Figura 2.4 – Divisão das competências	47
Quadro 2.7 – Vantagens dos planos de previdência complementar	49
Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).....	49
Figura 2.5 – Objetivos gerais e específicos da remuneração variável.....	56
Figura 2.7 – Divisão da Remuneração Variável.....	60
FONTE: Elaborado pelo autor.....	60
Figura 2.8 – Visão das outras formas de remuneração.....	76
Figura 3.1 – Design da pesquisa.....	80
Figura 3.2 – Operacionalização da pesquisa	83
Gráfico 4.1 – Retornados e não retornados	85
Gráfico 4.2 – Respondentes e não respondentes	86
Gráfico 4.3 – Empresas que utilizam remuneração variável	87
Gráfico 4.4 – Empresas que possuem participação nos lucros ou resultados.....	88
Gráfico 4.5 – Empresas que possuem participação nos lucros ou resultados com base na Lei Nº 10.101/2000	89
Gráfico 4.6 – Base da aplicação da Remuneração Variável.....	90
Gráfico 4.7 – Indicadores utilizados na remuneração variável	91
Gráfico 4.8 – Percentual de empresas que usam indicadores individuais, áreas ou processos e globais.....	92
Gráfico 4.9 – Critério ou Sistema de distribuição da remuneração variável.....	93
Gráfico 4.10 – Níveis hierárquicos do programa	94
Gráfico 4.11 – Participação de colaboradores admitidos	95
Gráfico 4.12 – Participação de colaboradores admitidos	96
Gráfico 4.13 – Periodicidade dos pagamentos de remuneração variável	97
Gráfico 4.14 – Comunicação do programa de remuneração variável	98
Gráfico 4.15 – Periodicidade da comunicação	99
Gráfico 4.16 – Base de cálculo da remuneração variável.....	100
Gráfico 4.17 – Equivalência da remuneração variável de 2008 ao salário do colaborador ...	101
Gráfico 4.18 – Realização de pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável	102
Gráfico 4.19 – Periodicidade de realização de pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Histórico das relações de trabalho e remuneração no Brasil	23
Quadro 2.2 – Tendências declinantes e ascendentes da remuneração.....	23
Quadro 2.3 – Comparação entre a remuneração do cargo e remuneração da maturidade	27
Quadro 2.4 – Comparativo entre o Sistema de Remuneração Tradicional e o Sistema de Remuneração Estratégica.	30
Quadro 2.5 – Autores por tipo de remuneração estratégica	36
Quadro 2.6 – Vantagens do crescimento horizontal e vertical	43
Quadro 2.8 – Autores por tipo de remuneração variável.....	58
Quadro 2.9 – Histórico da participação nos lucros ou resultados no mundo	70
Quadro 2.10 – Histórico da Participação nos lucros no Brasil.....	71
Quadro 2.11 – Vantagens e Fatores Condicionantes para Participação nos Lucros e Resultados	72
Quadro 2.12 – Diferenças entre a participação nos Lucros ou Resultados e Remuneração Variável	73
Quadro 2.13 – Ganhos e Riscos na Participação Acionária	75
Quadro 2.14 – Pesquisa sobre o programa de remuneração variável.....	77
Quadro 4.1 – Comparação com pesquisas anteriores	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Distribuição do número de planos, por modalidade, e do total de recursos garantidores administrados pelas EFPC, em 2007.	48
Tabela 2.2 – Estrutura de Remuneração das 120 empresas pesquisadas.....	77
Tabela 2.3 – Tipos de Remuneração Variável.....	78
Tabela 4.1 – Estrutura de remuneração das 100 maiores empresas de Santa Catarina	86
Tabela 4.2 – Percentual de Empresas que usam indicadores individuais, áreas ou processos e globais.....	92

RESUMO

As organizações buscam, entre outros fatores, resultados econômicos e financeiros positivos, para que possam aumentar seus investimentos, obter créditos, valorizar suas ações, remunerar seus acionistas, recompensar seus colaboradores e por fim garantir a estabilidade da organização. Para que a organização obtenha estes resultados, deve planejar constantemente suas ações, de modo a estabelecer objetivos e metas a serem alcançados nos próximos períodos. É a partir destas definições que a estratégia organizacional começa a ser colocada em prática, fazendo com que cada setor ou unidade da empresa determine suas metas específicas a partir das definições dos objetivos do planejamento. Desta forma, a busca destes resultados faz com que toda a organização seja envolvida no processo. A remuneração tem um papel fundamental neste processo, representando não só a troca dos serviços do colaborador por incentivos monetários e não monetários, mas também transmitir a expectativa do desempenho individual, do grupo ou equipe de trabalho e da organização em determinado período. Têm-se atualmente dois sistemas de remuneração, o Sistema de Remuneração Tradicional e o Sistema de Remuneração Estratégica. Enquanto o primeiro privilegia cargos e salários, com estruturas rígidas e burocráticas, o segundo procura vincular a remuneração à estratégia organizacional. Muitas empresas têm buscado a utilização deste segundo sistema e vinculado de alguma forma seus resultados à remuneração, principalmente com o uso da remuneração variável. O objetivo do presente trabalho é identificar as características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina de acordo com a Revista Amanhã de Agosto de 2008. É uma pesquisa descritiva, com o uso de levantamento ou “*survey*” e o questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados, encaminhados ao responsável pela área de recursos humanos de cada organização. A pesquisa demonstrou uma forte presença da remuneração funcional, assim como da remuneração variável, sendo usada por 88% das empresas respondentes, destas, 95% usam com base na Lei Nº 10.101/2000. Indicadores globais são os mais usados pelas empresas com um sistema único de pagamentos para toda a organização, e o nível hierárquico de gerência apresentou-se como o mais alcançado pela remuneração variável.

Palavras-chave: Remuneração Variável, Sistema de Remuneração Tradicional, Sistema de Remuneração Estratégica, 100 maiores empresas de Santa Catarina.

ABSTRACT

Organizations seeking, among other factors, positive economic and financial results in order to increase their investments, obtain loans, valuing its shares, pay its shareholders and to ensure the stability of the organization. To obtain these results the organization must constantly plan their actions, to set goals and targets to be achieved in the coming periods. It is from these definitions that the organizational strategy begins to be put into practice, so that each sector or unit of the company determines its specific goals from the definitions of the objectives of planning. Thus, the search of these results is that the entire organization is involved in the process. The remuneration is a key role in this process, representing not only the exchange of services by the employee monetary and non-monetary incentives, but also provide the individual performance of the group or team work and organization in a given period. There are currently two systems of remuneration, the Traditional Pay System and the Strategic Pay System. While the first priority posts and salaries, with rigid and bureaucratic structures, the second seeks to link pay to organizational strategy. Many companies have sought to use this second system and tied in some way to return its results, especially with the use of variable pay. The objective of this study is to identify the characteristics of the variable pay in the 100 largest companies in Santa Catarina according to *Amanhã Magazine*, from August 2008. A descriptive research using survey and the questionnaire was used as a tool for data collection sent to the human resources executives of companies. The research showed a strong presence of traditional pay, and as the variable pay, being used by 88% of respondents, of these, 95% use on the basis of Law N°. 10.101/2000. Global indicators are the most used by companies with a single payment for the entire organization, and level of management is presented as the most achieved by variable pay.

Keywords: Variable Pay. Traditional Pay System. Strategic Pay System. 100 largest companies in Santa Catarina.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade acelerada dos mercados leva a necessidade de planejamento por parte das organizações. Torna-se cada vez mais difícil obter lucratividade e rentabilidade nos ambientes em que empresas têm reduzidos seus custos através do planejamento de suas ações com a finalidade de tornar seus preços atrativos.

As organizações buscam, entre outros fatores, resultados econômicos e financeiros positivos, para que possam aumentar seus investimentos, obter créditos, valorizar suas ações, remunerar seus acionistas, recompensar seus colaboradores e por fim garantir a estabilidade da organização.

Para que a organização obtenha estes resultados, deve planejar constantemente suas ações, de modo a estabelecer objetivos e metas a serem alcançados nos próximos períodos. É a partir destas definições que a estratégia organizacional começa a ser colocada em prática, fazendo com que cada setor ou unidade da empresa determine suas metas específicas a partir das definições dos objetivos do planejamento. Desta forma, a busca destes resultados faz com que toda a organização seja envolvida no processo.

Para que isto seja possível é necessário envolver os colaboradores no processo, criando as condições para que possam estar motivados. E como a organização é formada por uma série de pessoas com pensamentos, origens e valores muitas vezes substancialmente diferentes, logo, é necessário entender as motivações humanas para se compreender o comportamento dos indivíduos, e orientá-los na busca do resultado organizacional.

De qualquer forma, a motivação pode orientar o comportamento dos indivíduos na busca dos resultados organizacionais e, entende-se que a remuneração pode fazer parte da satisfação das necessidades humanas.

Remuneração é a principal característica que define o trabalho assalariado, a forma utilizada pela organização para trocar o serviço do colaborador em um determinado período, abrangendo tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos colaboradores em uma relação de trabalho (RIBEIRO, 2006; MILKOVICH e NEWMAN, 1987).

Segundo O'Toole e Lawler III (2006), os sistemas tradicionais de pagamentos não servem para obter desempenho superior nas organizacionais. E comentam ainda que o pagamento baseado no desempenho permite a organização deixar evidente seus níveis esperados, oferecendo incentivos quando há o seu alcance.

Por estes motivos surgiu o Sistema de Remuneração Estratégica, que pode ser definido como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração a estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. Este sistema contempla a remuneração fixa: que inclui a remuneração por habilidades, a remuneração por competências, o salário indireto, a previdência complementar e a remuneração funcional; e a remuneração por desempenho: que é composta pela remuneração variável e participação acionária; e as alternativas criativas, que são apresentadas como formas especiais de recompensa (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

Para se alinhar a estratégia organizacional à remuneração, deve-se vincular o resultado ao recebimento de determinados valores ou benefícios pelos colaboradores, e este sistema pode ser viabilizado via remuneração variável. Em uma pesquisa apresentada por Faquim (1999) a remuneração variável foi identificada em torno de 50% das empresas pesquisadas, atrás somente da remuneração funcional que se apresentava em aproximadamente de 90% das empresas.

A remuneração variável pode utilizar mais do que o resultado financeiro da organização como base, e assim dispor de critérios previamente estabelecidos para determinação do cálculo do valor a receber. A base de cálculo da remuneração variável pode considerar as metas do departamento ou da unidade e/ou individuais, entre outras. Por isso, cada organização determina os critérios com base no que considera preponderante para alavancar seus resultados.

1.1 Contextualização

A troca da força de trabalho por produtos, bens, salários e incentivos é algo que sempre existiu nas sociedades, e a origem da remuneração nos remete à antiguidade (RIBEIRO, 2006). Entretanto, o conceito de remuneração como o ato da organização investir em recompensas para as pessoas, em troca de receber contribuições ao alcance de seus objetivos é mais recente (CHIAVENATO, 2004).

O próprio conceito de remuneração passa constantemente por mudanças, e as organizações vão se adaptando conforme suas estratégias e necessidades. Um marco histórico neste conceito foi a Revolução Industrial. Neste período foram criadas novas formas de produção em massa, desencadeando um processo de normatização de direitos trabalhistas em

diversos países e mudando a concepção das organizações com a especialização de produção e criação de cargos de gerência e coordenação.

A remuneração variável, apesar de fazer parte atualmente do Sistema de Remuneração Estratégica, não é algo recente. Um de seus primeiros registros é datado do século XVIII, com Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Thomas Jefferson, ex-presidente americano, oferecendo aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro. Napoleão Bonaparte instituiu a participação nos lucros dos artistas da peça *Comédie Française*, no início do século XIX. Neste mesmo século, Prússia, Inglaterra, Estados Unidos e Grã-Bretanha presenciaram o surgimento deste tipo de remuneração (COSTA, 1997).

No Brasil, a Constituição Brasileira de 1946 abordava em um de seus artigos a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das companhias, o que na época não foi regulamentado. Atualmente, a Constituição Federal do Brasil de 1988 determina em seu Art. 7º inciso XI, que a “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definida em lei” são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais.

Todavia, um fator que foi preponderante para o aumento da utilização da remuneração variável foi o advento da Lei Nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, que regulamenta a forma de participação nos lucros ou resultados.

Com esta Lei, as companhias foram incentivadas a estabelecer a participação nos lucros ou resultados, com a utilização de critérios pré-estabelecidos, como produtividade, qualidade e/ou lucratividade. Outro fator preponderante é a isenção de encargos trabalhistas e previdenciários nos pagamentos que podem ser realizados até duas vezes por ano.

1.2 Tema e Problema

O sistema de remuneração de uma organização é fundamental para o funcionamento dos negócios. Este precisa se tornar parte da estratégia empresarial, fornecendo respostas rápidas e eficientes para os problemas organizacionais.

Os mercados exigem organizações flexíveis e adaptáveis às mudanças. Neste sentido, um sistema de remuneração rígido leva a organização a possuir poucas alternativas em períodos de crise ou quando possuir resultados sazonais, acarretando em possíveis custos de demissão, treinamentos e novas admissões após estes períodos negativos.

Por outro lado, um sistema de remuneração pode se adaptar às pressões mercadológicas e à resultados sazonais. Basta que este sistema esteja preparado para reduzir custos quando os resultados financeiros são negativos e aumentar proporcionalmente nos resultados positivos. A remuneração variável desempenha este importante papel, podendo tornar o sistema de remuneração tão flexível quanto os resultados que forem alcançados.

Mas é necessário buscar se este tipo de remuneração tem sido praticado nas organizações atualmente. E mais, verificar as características que compõem a remuneração variável dentro das organizações.

Sendo assim, o presente estudo pretende verificar, entre as 100 maiores empresas de Santa Catarina, aquelas que utilizam a remuneração variável e suas principais características.

Diante do exposto, obtém-se o seguinte problema de pesquisa: **quais as características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina?**

1.3 Objetivos

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em:

Identificar as características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar qual a estrutura da remuneração utilizada pelas 100 maiores empresas de Santa Catarina;
- Identificar quais das 100 maiores empresas de Santa Catarina aplicam a remuneração variável;

- Buscar quais das 100 maiores empresas de Santa Catarina utilizam a participação nos lucros ou resultados.
- Analisar as características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina.

1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Embora remuneração variável não seja algo novo a ser pesquisado, entender como este tipo de remuneração tem sido aplicado empiricamente nos dias de hoje tem sido pouco explorado. Existem pesquisas quanto a grupos específicos, como Faquim (1999) com 120 empresas da região Sul e Sudeste do Brasil. Oliveira (2001) verificou a remuneração variável em 500 empresas apresentadas pela Revista Exame – “Maiores e Melhores” – em sua edição de agosto de 1996.

Internacionalmente têm-se os estudos de Evans (2005) que analisou como a remuneração variável tem sido aplicada nos executivos da área da saúde, em hospitais e clínicas.

A remuneração variável vem ganhando destaque nos ambientes acadêmicos e corporativos no Brasil, em especial após a publicação da Lei Nº 10.101/2000, que dispõe sobre a participação dos empregados nos lucros e resultados das empresas. No Estado de Santa Catarina foram registradas 28.639 empresas no ano de 2008 e este número vem crescendo com o passar dos anos (JUCESC, 2009). Com o crescimento do número de empresas, os mercados passam a ficar mais competitivos, os lucros tendem a diminuir e o sucesso da empresa estará relacionado a fatores como produtividade com menores custos, qualidade do produto e estratégias adaptáveis, inclusive na área de gestão de pessoal.

Sob esta perspectiva, a presente pesquisa justifica-se pela importância que o entendimento da remuneração nas 100 maiores empresas de Santa Catarina pode trazer para o desenvolvimento deste tema no Estado, tornando-se base para empresas que desejem aprimorar seus sistemas de remuneração.

Quanto à justificativa acadêmica, este estudo poderá contribuir para o aprofundamento teórico dos temas Remuneração, Sistemas de Remuneração, Sistema de Remuneração Tradicional, Sistema de Remuneração Estratégica, bem como entender como esses temas tem sido aplicados empiricamente.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido cinco capítulos. A figura 1.1 apresenta a estrutura do trabalho.

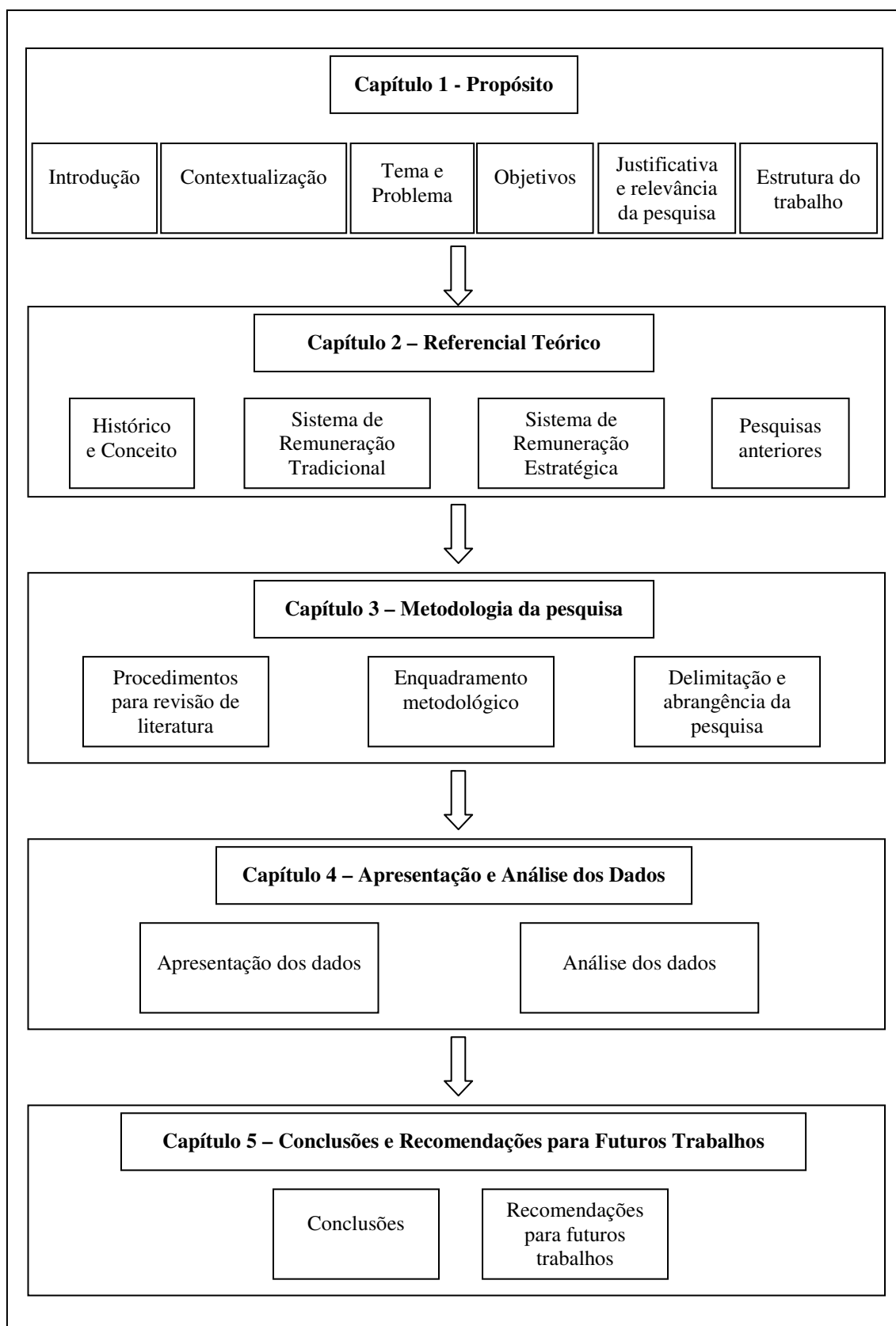


Figura 1.1 – Estrutura da dissertação

Fonte: Adaptado de Gallon (2009)

2 REFERENCIAL TEÓRICO – REMUNERAÇÃO

O capítulo é dividido em histórico e conceito de remuneração, sistema de remuneração tradicional, sistema de remuneração estratégica e pesquisas anteriores sobre remuneração variável.

2.1 Histórico e Conceito

A troca da força de trabalho por produtos, bens, salários e incentivos é algo que sempre existiu nas sociedades. De acordo com Ribeiro (2006) a origem da remuneração nos remete á antiguidade. Por volta de 400 a.C., o rei Nabucodonosor pagava salários-incentivos aos trabalhadores da produção de tecido. No século XVI, há registros de pagamentos por peças produzidas. O salário mínimo acrescido de bonificações por uma função surgiu em torno de 1880. No início do século XX, Frederick Taylor apresentou um sistema que determinava um tempo ideal para realização de uma tarefa e atribuiu uma tarifa fixa para sua execução no tempo previsto, mas também atribuiu um valor adicionou aos trabalhadores que reduzissem o tempo de execução assim como uma punição salarial para aqueles que não alcançassem. Este sistema era de certo modo flexível e auto-sustentável, e vinculava a remuneração dos trabalhadores operacionais ao resultado da fábrica.

A Revolução Industrial representa um marco histórico em administração, e, por conseguinte, em remuneração. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002), este período acabou criando novas formas de produção em massa, com o aumento de trabalhadores e a coordenação desenvolvida por poucos gerentes, havia a necessidade de especialização na produção e na coordenação. O foco mudou para a seleção, instrução e coordenação de trabalhadores industriais. Sendo assim, no final da revolução industrial, americanos e europeus concentraram-se no desenvolvimento de teorias gerais de administração. A idéia de que por meio de uma administração adequada uma organização poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios. Taylor desenvolveu princípios de administração científica concentrando-se no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e outros trabalhadores e da sistematização de trabalhos de ambos, ou seja, ele defendia que a rentabilidade da organização poderia ser assegurada apenas pela descoberta da “melhor maneira” de executar cada trabalho.

Segundo Vergara (2005), a sociedade industrial foi pautada na burocracia, e apresentou as seguintes características: divisão do trabalho e especialização; hierarquização;

padronização; impessoalidade; meritocracia; contrato de trabalho; carreirismo; salário e aposentadoria.

No Brasil, os períodos da administração de recursos humanos possuíram características distintas. Com início no final do século XIX, o País passou por mudanças no campo das relações de trabalho influenciadas essencialmente pelo sistema político, como se pode observar no quadro 2.1.

Período	Características	Classificação
Até 1930	<ul style="list-style-type: none"> - Movimento intenso influenciado pela imigração européia; - Ausência da intervenção estatal nas relações trabalhistas; - Empresas com estruturas pequenas, sem estruturas formais; - Trabalhador luta por direitos trabalhistas e melhores condições de trabalho. 	PRÉ JURÍDICO TRABALHISTA
1950	<ul style="list-style-type: none"> - A situação dos trabalhadores mudou com a revolução de Getúlio Vargas, e suas influências são percebíveis até hoje; - Legislação a favor do trabalhador brasileiro e criação do Ministério do trabalho e entidades sindicais, tornando o estado presente nas relações trabalhistas; - Na época, administravam-se os papéis e não as pessoas, face aos tantos procedimentos legais aliados ao despreparo do chefe de pessoal; - Mudança do eixo da economia brasileira de base agro-exportadora para o processo de industrialização; - Mão de obra abundante e barata. 	BUROCRÁTICO
1950 a 1956	<ul style="list-style-type: none"> - Juscelino Kubitschek trouxe grupos econômicos do exterior, abriu as portas do Brasil para o capital estrangeiro; - As relações de trabalho tornaram-se difíceis e tensas, já que o advento tecnológico necessitou de trabalhadores com um maior grau de escolaridade; - Necessidade de estruturar unidades de recursos humanos dentro das empresas; 	TECNICISTA
1963 a 1964	<ul style="list-style-type: none"> - Com a Revolução de 1964 houve redução da presença das entidades sindicais, por conseguinte as aspirações do trabalhador foram abafadas e adiadas; - Controle salarial drástico. 	SISTÊMICA
1973	<ul style="list-style-type: none"> - No governo de Médici, o Brasil volta a ter investimento por parte das empresas; - Mas com a crise do petróleo as empresas passaram a ter necessidade de gerir melhor os seus recursos, incluindo os recursos humanos; - A mão-de-obra qualificada é rara, principalmente nos centros industriais. 	
1978	<ul style="list-style-type: none"> - As greves tomaram conta dos centros industriais, causadas por falta de condições de trabalho, desejo dos trabalhadores de representação política, maior autonomia sindical e a crise dos centros industriais. - As empresas, tentando resolver internamente seus problemas, procuraram aumentar o salário dos trabalhadores. 	
1980 a 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do Congresso Nacional da Classe Trabalhadora; - Formação da Central única dos Trabalhadores (CUT); - Direitos trabalhistas advindos da Constituição Federal de 1988; - 	RELAÇÕES INDUSTRIAIS INTEGRADAS
1990 em diante	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de Reconstrução Nacional aprovado em fevereiro de 1991; - Regulamentação do papel das centrais sindicais, contrato coletivo de trabalho e a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados; - Flexibilização dos direitos nas negociações trabalhistas; - Crescimento das negociações coletivas. - Concorrência capitalista no país; 	REFORMAS ESTRUTURAIS PROFUNDAS

	<ul style="list-style-type: none"> - Liberalização comercial; - Livre concorrência no mercado internacional; - Crise na indústria automobilística brasileira; - Automação microeletrônica na produção; - Novos padrões de qualidade e produtividade; 	
--	---	--

Quadro 2.1 – Histórico das relações de trabalho e remuneração no Brasil

Fonte: Aquino (1980); Almeida (2002); Zimmermann e Soares (1992); França (2007)

Ainda no quadro 2.1, pode-se observar as classificações que França (2007) faz de cinco períodos históricos das relações de trabalho e remuneração. O primeiro deles é o pré-jurídico trabalhista, marcado pela depressão econômica, ausência de legislação trabalhista, tarefas simples e pouca instrumentalização. O segundo período histórico é o burocrático, onde há a criação da legislação trabalhista, rotinas de pessoal, pagamentos formais de salários, frequência e jornada de trabalho. Em terceiro lugar houve uma era tecnicista, marcada pelo desenvolvimento industrial e pela adoção de práticas de recursos humanos. O quarto período histórico foi denominado de relações industriais integradas, com pressões sindicais, novos modelos de gestão de pessoas, reengenharia e downsizing. O último período, que vive-se atualmente, é denominado de relações industriais integradas, marcado pela valorização dos talentos humanos, alta velocidade de informação, produtividade, aprendizado contínuo, gestão do conhecimento e excelência empresarial.

É evidente que a remuneração passa por mudanças constantes, entretanto as organizações vão se adaptando conforme suas estratégias e necessidades. Diante disso, existem atualmente algumas tendências declinantes e ascendentes da remuneração que são apresentadas no quadro 2.2.

	Tendência Declinante	Tendência Ascendente
Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Reprodutibilidade • Rigidez • Divisão de tarefas • Formação • Liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade • Flexibilidade • Multiespecialização • Aprendizado contínuo • Liderança interacional
Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia vertical • Centralização • Perenidade • Acúmulo de funções 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de níveis hierárquicos • Descentralização e autonomia • Instabilidade como fator de evolução • Terceirização
Características da Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no capital • Teorias quantitativas • Distância entre capital e trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos Recursos Humanos • Foco na gestão da informação • Visão comum • Colaboração e participação

Quadro 2.2 – Tendências declinantes e ascendentes da remuneração

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)

O conceito de remuneração sofreu intensas mudanças com o passar dos anos. Muitas foram as mudanças sofridas nas relações de trabalho, influenciadas por adventos tecnológicos, pressões internacionais, liberação econômica e questões políticas. Essas mudanças pressionaram as organizações no sentido de se especializarem cada vez mais neste quesito, com a criação de departamentos específicos de controle de pessoal, da legislação trabalhista, das avaliações de desempenhos e por fim da remuneração.

Todavia, conceitua-se remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É a forma que a organização utiliza para trocar o serviço do colaborador em um determinado período. Abrange tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos colaboradores em uma relação de trabalho (RIBEIRO, 2006; MILKOVICH e NEWMAN, 1987). Já Chiavenato (2004) amplia este conceito definindo remuneração como o ato da organização investir em recompensas para as pessoas, em troca de receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

Neste ponto, a remuneração torna-se então necessária às duas partes envolvidas, já que a troca incessante de trabalho e recompensa é o fator preponderante na relação de trabalho.

Esta relação de trabalho envolve, invariavelmente pessoas. Por este motivo, um conceito que surgiu para identificar este tipo de relação é gestão de pessoas. Para GIL (2007), gestão de pessoas é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e individuais, simultaneamente. Uma questão primordial neste conceito é a idéia da cooperação ao invés do pragmatismo relacionado a Recursos Humanos, trazendo a tona que não mais tratamos as pessoas dentro de uma organização como mais um tipo de recurso, e sim com parceiros e cooperados. Incluindo uma participação destes na gestão da organização, nas decisões estratégicas e operacionais e muitas vezes nos lucros e resultados.

A remuneração é constituída por duas partes principais: salário-base ou fixo e salário variável. Entretanto, existem diversas divisões entre as formas de salário fixo, que podem ser por funções, competências ou habilidades, assim como existem inúmeras formas de remunerações variáveis aplicadas atualmente (GARRIDO, 1999). Neste sentido, muitas organizações utilizam uma base salarial fixa e adicionam um sistema de remuneração variável através do desempenho, oferecendo a oportunidade de melhores recompensas se forem atingidos os objetivos e metas (MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007; RIBEIRO, 2006). Paschoal (2006) corrobora com esta informação e destaca que uma remuneração

verdadeiramente eficaz precisa abranger uma parte fixa e uma complementação destinada a recompensar os bons resultados. Pode-se ainda adicionar o sistema de benefícios como parte da remuneração.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) versa sobre remuneração e salário:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

§ 2º - Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedam de 50% (cinquenta por cento) do salário percebido pelo empregado.

§ 3º - Considera-se gorjeta não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados.

Art. 458 - Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações in natura que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas.

§ 1º - Os valores atribuídos às prestações in natura deverão ser justos e razoáveis, não podendo exceder, em cada caso, os dos percentuais das parcelas componentes do salário mínimo (arts. 81 e 82).

§ 2º - Não serão considerados como salário, para os efeitos previstos neste artigo, os vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos ao empregado e utilizados no local de trabalho, para a prestação dos respectivos serviços.

§ 3º - A habitação e a alimentação fornecidas como salário-utilidade deverão atender aos fins a que se destinam e não poderão exceder, respectivamente, a 25% (vinte e cinco por cento) e 20% (vinte por cento) do salário-contratual.

§ 4º - Tratando-se de habitação coletiva, o valor do salário-utilidade a ela correspondente será obtido mediante a divisão do justo valor da habitação pelo número de co-habitantes, vedada, em qualquer hipótese, a utilização da mesma unidade residencial por mais de uma família.

Para Ribeiro (2006), o salário é a forma que os indivíduos usam para vender seus trabalhos, relacionado sempre ao valor financeiro que recebem. Silva (2005) define salário como a importância recebida pelo colaborador pelos serviços prestados à organização. Pode-se observar, portanto, que a legislação trabalhista vai além das definições de salários trazidas pelos autores e, em alguns casos considera, como se pode observar no art. 458, os benefícios incorporados ao salário.

Todavia, a remuneração não pode ser vista isoladamente, mas como parte dos sistemas organizacionais. Da mesma forma que são usados sistemas para planejar a produção, controlar os custos, e os setores de uma organização, também se deve sistematizar a gestão da remuneração, facilitando a administração do equilíbrio interno e externo de fatores como função, colaborador e o salário (PASCHOAL, 2006).

Lawler III (1995) descreve a importância de um sistema de remuneração no comportamento individual e organizacional: atraindo e retendo empregados, motivando o desempenho, promovendo e desenvolvendo conhecimentos e competências, influenciando a cultura corporativa, reforçando e definindo a estrutura, determinando custos de pagamento da remuneração.

Todavia, Clasen (2000) entende que as pessoas não são mais vistas como meros mecanismos de produção, ou como instrumento do capitalismo em busca somente do atendimento de exigências e da lucratividade empresarial. Estas agora são observadas e reconhecidas a partir do conhecimento que possuem e consideradas como elementos alavancadores de resultado da organização. Conseqüentemente, a remuneração desses elementos não deve mais ser percebida como despesa e/ou custo do empreendimento, mas como um investimento atrelado ao sucesso a longo prazo da organização e não como custos do sistema de remuneração.

Considera-se então a existência de dois grandes sistemas de remuneração: Sistema de Remuneração Tradicional e Sistema de Remuneração Estratégica, que pode ser observado na figura 2.1 (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004; XAVIER ET AL., 1999; CARVALHO E NASCIMENTO, 2006; MARRAS, 2002; LAWLER III, 1995).

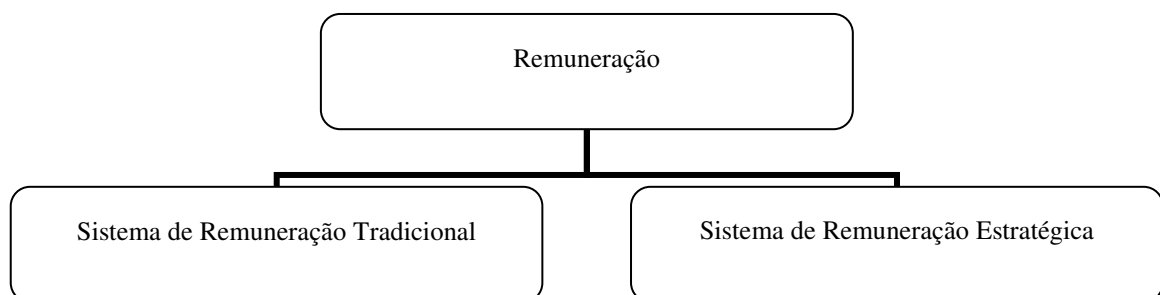


Figura 2.1 – Divisão da Remuneração

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 Sistema de Remuneração Tradicional

O Sistema de Remuneração Tradicional, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários, de burocracia rígida e hierarquizado.

A Remuneração Tradicional é a forma mais utilizada pelas organizações para remunerar. Para Xavier et al. (1999), existem dois tipos de remuneração tradicional: remuneração do cargo e remuneração da maturidade.

Cargo	Maturidade
• Atividade/Tarefa	• Avaliação comportamental e disciplinar
• Hierarquia fechada	• Mérito
• Linearidade	• Desatrelado do resultado
• Visão micro e segmentada	• Mensuração e avaliação por fatores subjetivos

Quadro 2.3 – Comparação entre a remuneração do cargo e remuneração da maturidade

Fonte: Adaptado de Xavier et al. (1999, p. 13)

Conforme pode-se observar no quadro 2.3, na remuneração do cargo, baseia-se no que se faz, na atividade ou tarefa, utilizando linearidade, hierarquia e com uma visão micro e segmentada. Já na remuneração por maturidade, baseia-se no como faz, e leva em consideração a experiência adquirida. A avaliação é subjetiva e comportamental, normalmente atrelada a fatos passados e não possui nenhuma ligação com resultados.

Neste sentido, Silva (2005) afirma que é necessário conhecer a organização, seus produtos, o mercado em que atua, os processos existentes, a cultura e os valores que norteiam a organização para que se defina os programas de remuneração adequados à sua realidade.

O sistema tradicional de remuneração vem sofrendo sérias críticas nas últimas décadas. Para Resende (2002), o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparência e com uso de direito adquirido que não combinam com as relações modernas de trabalho.

Resende (2002) ainda complementa que os planos tradicionais estimulam a acomodação quanto ao aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e técnico. Desta forma, o mais importante aos colaboradores é possuir um cargo ou função superior e não ter melhores qualificações e buscar o resultado organizacional.

Pereira (1996) afirma que as estruturas tradicionais de cargos e salários não vêm conseguindo dar respostas às mais diversas necessidades das organizações, em especial as questões relacionadas à remuneração dos empregados. Diante deste quadro, Xavier et al. (1999) destacam que a remuneração tradicional é um entrave à competitividade.

As mudanças tendem a ser na diminuição dos níveis funcionais, no achatamento da hierarquia tem reflexos na remuneração, e no surgimento de uma nova configuração: a mudança de cargo para responsabilidade e a mudança de maturidade para resultado e know-how (remuneração do conhecimento) (XAVIER ET AL., 1999).

Um das questões preponderantes no uso deste tipo de remuneração é que desconsidera-se a contribuição individual no desempenho. O mais importante então, passa a ser o cargo ocupado, já que é sobre isto que a remuneração é dependente.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) identificam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, são elas: inflexibilidade; falsa objetividade; metodologia desatualizada; conservadorismo; anacronismo e divergência.

Já Gil (2007), cita os principais problemas da administração baseada em cargos e salários: inflexibilidade do sistema de remuneração; conservadorismo; confidencialidade do sistema de remuneração; recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho; inexistência de planos para funções técnicas; baixa participação das chefias no processo de administração salarial.

Lawler III (1995) afirma que muitas organizações baseiam suas recompensas financeiras em postos de trabalhos ou cargos e, acabam por valorizar mais o trabalho do que o colaborador.

Gil (2007) complementa que desde a década de 80, as organizações vêm sofrendo desafios de natureza ambiental e organizacional, passando pela globalização da economia, evolução das comunicações e tecnologias e competitividade acirrada, precisando ajustar sua área de recursos humanos, como a aplicação de reengenharias, terceirizações, downsizing, entre outras mudanças importantes. Estas mudanças levaram muitas organizações a quebrar alguns paradigmas, passando a tratar seus empregados como verdadeiros parceiros, já que estão investindo recursos na organização e recebendo retornos no mínimo satisfatórios.

Por isso a importância das organizações estarem adaptadas a um sistema de remuneração que contemple as necessidades da atual complexidade dos negócios. Marras (2002) destaca que se não for pelo conhecimento, pelas habilidades ou pelas atitudes que o

comportamento de um indivíduo traduz em termos de resultados esperados, este será então avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe oferecerá recompensa pela sua contribuição positiva através de um acréscimo em seus ganhos econômicos.

Para Xaviel et al. (1999), em um futuro pouco distante, a remuneração será determinada pela estratégia global da organização. Neste contexto, o mercado de mão-de-obra será considerado como parâmetro evitando desequilíbrios que impactem na estratégia empresarial.

Sendo assim, a utilização de um sistema de remuneração tradicional há tempo não vem oferecendo o suporte necessário a flexibilidade necessária nas organizações. Deve-se partir então para um sistema de remuneração que compreenda as estratégias organizacionais e que responda os anseios de uma economia vulnerável e em constante adaptação.

2.3 Sistema de Remuneração Estratégica

O sistema de remuneração estratégica é uma alternativa ao sistema de remuneração tradicional. Diante das críticas sofridas por aquele sistema, foi necessário desenvolver algo que pudesse se adaptar as necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldável a estratégia organizacional.

O quadro 2.4 apresenta um comparativo entre o sistema de remuneração tradicional e o Sistema de Remuneração Estratégica. Pode-se observar que o sistema tradicional apresenta divergências importantes em relação ao Sistema de Remuneração Estratégica.

Item	Sistemas Tradicionais	Sistemas Estratégicos
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia rígida; • Muitos níveis hierárquicos; • Ascensão salarial através de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos Flexíveis, células; • Poucos níveis hierárquicos; • Ascensão salarial através do desenvolvimento profissional.
Amplitude de Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Restrita e bem definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla e pouco definida; • Varia em função do perfil profissional.
Definição de responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusa; • Orientação através da visão e objetivos comuns.
Processo Decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e forma de tomada de decisão bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelo gerente de negócios.
Estilo Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Grande distância entre líder e liderado; • Valorização da obediência, estabilidade e conformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena distância entre líder e liderado (líder como <i>coach</i>); • Valorização da adaptabilidade e prontidão para mudança.

Quadro 2.4 – Comparativo entre o Sistema de Remuneração Tradicional e o Sistema de Remuneração Estratégica.

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)

As mudanças ocorridas no mundo das organizações acabaram por refletir nos recursos humanos. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a maioria das organizações ainda utiliza exclusivamente os sistemas tradicionais de remuneração. Entretanto, estes tipos de sistemas não estão preparados para as flexibilidades necessárias dos negócios, já que desconsideram as peculiaridades de organizações, áreas e processos ou funções. Por isso a migração para o Sistema de Remuneração Estratégica.

Marras (2002) conceitua remuneração estratégica como aquela que apresenta um modelo de compensação que permite oferecer recompensas aos empregados que se destaquem positivamente dos demais em um determinado período. Já para Xavier et al. (1999), a remuneração estratégica é aquela que está integrada e direcionada às estratégias e aos negócios da organização.

É possível perceber nas definições de remuneração estratégica que estas tendem a diferenciar bons e maus resultados em uma organização, procurando atender as expectativas organizacionais na busca de resultados positivos sucessivos.

E é através da visão estratégica de administrar pessoas, que a forma de recompensá-las por seu trabalho torna-se de fundamental importância, de modo que as organizações estão expandindo e reconceituando as maneiras de pagá-las e incentivá-las, não se preocupando

somente com os objetivos simplesmente legais e organizacionais que antes prevaleciam, apesar de indispensáveis, não conseguem atender, por si só, às novas necessidades de gerir pessoas com competência e competitividade (RESENDE e XAVIER, 2002).

Segundo Martins e Veriano (2004), este novo programa de gestão de pessoal deve estar diretamente relacionado com o planejamento estratégico da organização e, conseqüentemente, com sua competitividade. Os programas devem considerar o desempenho individual, grupal ou setorial e recompensando de acordo com o desempenho da organização.

Marras (2002) descreve que as organizações tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de alavancar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. O princípio utilizado nestes casos é que, por meio desses sistemas de remuneração, conseguem energizar a organização ao ponto de oferecer o *plus* necessário à obtenção de um maior nível de produtividade e competitividade exigidos pelo atual contexto dos negócios.

O critério é considerado, em termos conceituais, uma das mais expressivas evoluções em remuneração e recompensas, tendo como conseqüência, a criação de metodologia, o pagamento de salários com base em competências e habilidades, por exemplo, substitui, sobretudo, à tradicional de concessão de aumento por mérito na remuneração fixa. (RESENDE e XAVIER, 2002).

Para Marras (2002), o sistema estratégico de remuneração pode ser avaliado como um mecanismo que, paralelo ou não ao modelo de remuneração fixa ou tradicional, é uma forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um incentivo na medida de sua contribuição para o sucesso do negócio, e, que, quando implantado no ambiente adequado e da maneira adequada, representa realmente um instrumento gerencial muito importante para o sucesso do negócio.

Neste sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) entendem este tipo de remuneração como uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Neste sistema leva-se em consideração fatores organizacionais como estratégia, estrutura e o estilo gerencial, além de uma visão de futuro. Todos estes fatores são utilizados para a formatação de uma remuneração de acordo com a contribuição de cada um no sucesso dos negócios, adicionado as características pessoais, características do cargo e vínculo com a organização. Além das responsabilidades e atividades, ainda são importantes fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, competência, desempenho e resultados.

O objetivo final deste tipo de remuneração é alinhar a estratégia organizacional à remuneração, obtendo resultados, harmonizando interesses, gerando consensos e atuando de forma a contribuir por melhores resultados (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004).

Lawler III (1995) afirma que existe uma nova maneira de tratar a remuneração. Não basta ter a prática de várias modalidades de remuneração na organização. O mais importante é que o sistema de recompensa esteja alinhado à estratégia de negócios da organização.

Uma organização eficaz deve apresentar congruência em todos os seus sistemas operacionais, ou seja, um alinhamento entre o gerenciamento de informações, recursos humanos, produção, finanças e também a remuneração (LAWLER III, 1995).

A própria mensuração de um sistema de remuneração precisa ser muito bem detalhada. Segundo Lawler III (1995), a determinação do sistema de recompensa passa por três pontos principais:

- Os valores da organização – estes valores podem ser informados claramente ou aparecer por meio de suas decisões. Estes valores vão orientar, por exemplo, se existe intenção por parte da organização em utilizar a forma de pagamento por desempenho.
- Características dos Processos – o estilo de gestão da organização é refletido através da comunicação de políticas, decisões e práticas relacionadas ao sistema de recompensas. Estes elementos indicam a forma que os gestores e colaboradores aceitam, compreendem e assumem o compromisso relacionado ao sistema de recompensas.
- Estruturas e práticas do sistema de remuneração – gerentes acabam por empregar uma atenção maior ao sistema de recompensa. Incluindo todas as formas de remuneração, como *gainsharing*, participação nos lucros, entre outros.

O ambiente organizacional que aguarda um sistema de remuneração estratégica é muito mais desenhado para uma gestão de organização moderna e inovadora, onde exista um real investimento e reconhecimento acerca das potencialidades do ser humano e onde haja um convencimento de que o homem o fator diferenciador na expectativa de atingir os objetivos maiores da organização. Sem a observância dessas premissas, qualquer plano de remuneração estratégica estará fadado ao insucesso (MARRAS, 2002).

Lawler III (2000) afirma que um sistema de remuneração que esteja apoiado em uma estratégia de negócios contribui para a eficácia organizacional. Do mesmo modo que sistemas de recompensas desalinhados geram um comportamento inadequado e mal orientado,

produzindo altos custos e deixando de agregar valor à estratégia organizacional. Também não existe um único sistema de remuneração que forneça uma resposta direta e objetiva de como as organizações devem utilizar seus sistemas de recompensas. Entretanto, existem três premissas estratégicas necessárias:

- **Pague o indivíduo, não o cargo:** historicamente os sistemas de remuneração das organizações foram baseados em postos de trabalho. Isto leva uma organização a desconsiderar o valor individual, ignorando a contribuição de pessoas com um alto nível de conhecimento e desempenho. Da mesma forma, acaba por não incentivar os indivíduos a desenvolver habilidades e conhecimento, desconsiderando o capital humano, que é a chave para organizações de capital. Indivíduos devem ser avaliados pela habilidade, conhecimento e competências que possuem, mas é necessário desenvolver sistemas que avaliem corretamente estas características em cada função. Desta forma, obter-se-á um efeito positivo na motivação dos indivíduos, valorizando as pessoas mais que seus cargos.
- **Premie a excelência:** existe uma série de razões que comprovam que o pagamento com foco no desempenho é adequado. A remuneração motiva o comportamento essencialmente quando existe uma relação clara com o comportamento do indivíduo e sua remuneração. Porém deve-se cuidar o fato de não deixar as medidas e avaliações focadas em indicadores que geram pouco impacto motivacional. Não existe um plano de remuneração por desempenho que se encaixe perfeitamente em todas as organizações, mas é fato que este tipo de remuneração deve representar uma parte importante do sistema de recompensas, de modo que reflita a estratégia, a estrutura, os processos do negócio e o estilo de gestão da organização. É notório que os aumentos salariais são se apresentam como bons motivadores, já que não estão relacionados com desempenhos futuros.
- **Individualize o sistema de pagamentos:** os programas de remuneração baseada em desempenho têm adotado uma formatação única de abordagem de recompensa no que diz respeito à forma como são as recompensas e como os indivíduos são recompensados. Entretanto, os indivíduos possuem desejos, anseios e necessidades diferentes, deveriam, portanto, possuir alternativas de benefícios e recompensas também flexíveis, para que a motivação alcançada fosse ainda maior. Todavia, caso a organização deseje conduzir seus colaboradores de forma homogênea, é interessante manter o mesmo pacote de recompensas. Mas, dado o ambiente organizacional

complexo e a força de trabalho diversificada, é provável que as organizações escolham sistemas de recompensa individualizados.

É fato que muitos preceitos e componentes do modelo tradicional de administração de cargos e salários que irão continuar sendo imprescindíveis, como por exemplo: os instrumentos de descrição (perfis) de cargos, os métodos de avaliação de cargos, as pesquisas salariais e a construção de estruturas de cargos, salários e carreiras, mesmo com a modernidade exigindo novas adaptações. No entanto, por imperativo das conveniências estratégicas, as organizações estão percebendo a necessidade de implantar, de maneira mais ordenada e consistente, novas maneiras de recompensar e remunerar, como é o caso da remuneração variável e dos planos de incentivos, e diferenciando e flexibilizando práticas mais habituais nessa área. Dessa forma, a remuneração total é considerada um dos conceitos mais atuais, e sendo assim, para conseguir atingir seus objetivos de aproximar, atender e fixar os talentos de que necessitam, as organizações precisam utilizar, combinada e de forma adequada, as diferentes maneiras de recompensar e de remunerar (RESENDE E XAVIER, 2002).

Gil (2007) entende que as novas estratégias de remuneração são aquelas compatíveis com uma ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), as formas de remuneração tem crescido com o passar dos anos, e os autores definem oito principais formas básicas de remuneração, são elas: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária e; alternativas criativas.

A Figura 2.1 apresenta a dimensão e a divisão dos tipos de remuneração citados por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Xavier et al. (1999). Distribui-se a remuneração estratégica em cinco grupos: remuneração da responsabilidade ou funcional (fixa), remuneração do conhecimento ou *know-how* (fixa ou variável); salário indireto ou benefícios (fixa); previdência complementar (fixa) e a remuneração variável (variável).

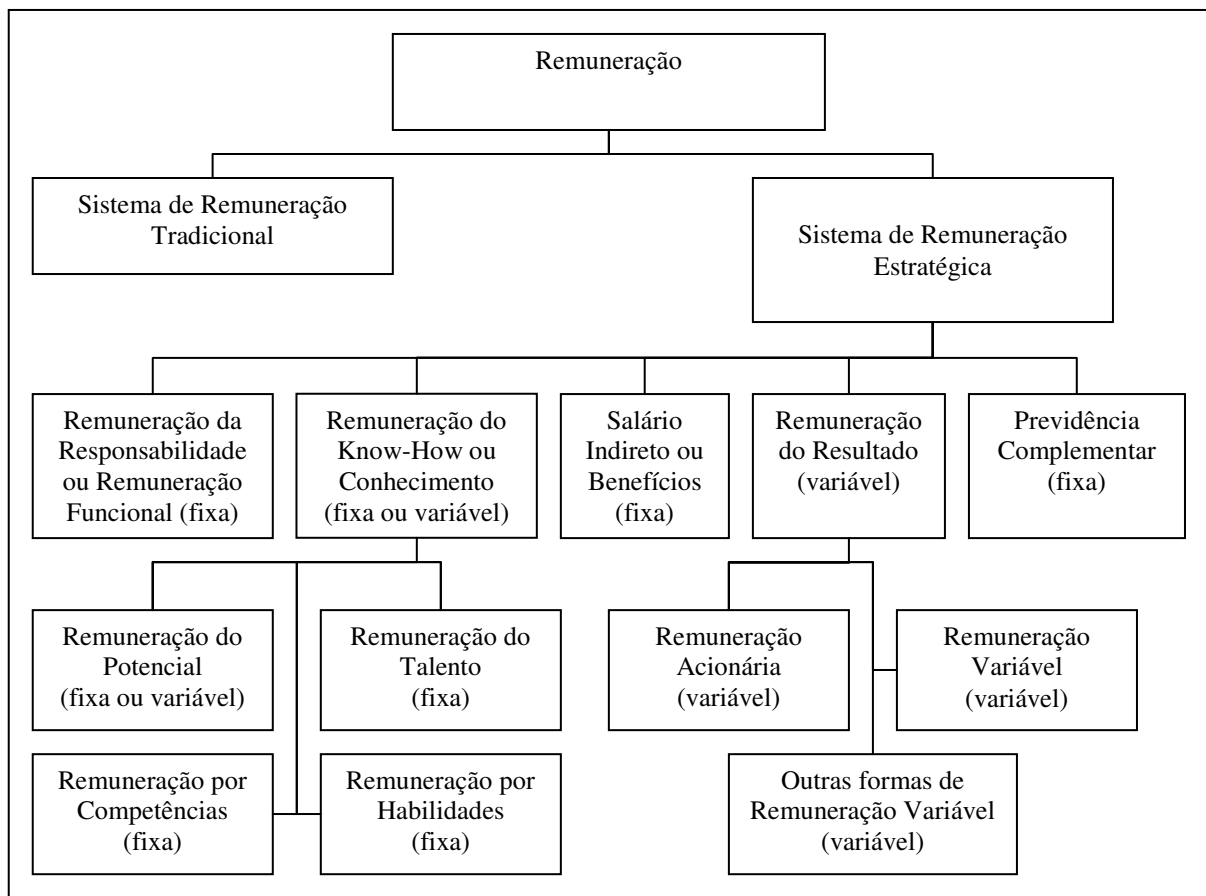


Figura 2.1 – Visão da Remuneração

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Xaviet et al. (1999)

Para Xaviet et al. (1999), remuneração da responsabilidade é aquela que troca o cargo exercido pelo papel que desempenham na organização. Esse tipo de remuneração deve considerar alguns aspectos importantes, como: representatividade, missão, responsabilidade, relacionamento com fornecedores e clientes internos e externos. Deve ser conhecido o motivo pelo qual uma tarefa é realizada, o negócio base da organização e suas operações e quais os resultados esperados. É um tipo de remuneração que é totalmente independente do resultado. A remuneração do *know-how* ou conhecimentos que é baseada em conhecimentos, habilidades e competências de um indivíduo, vinculada às características individuais. A remuneração por resultado pressupõe a ligação da remuneração com indicadores categorizados pelo negócio, estratégia e mercado. Devem ser estabelecidos desafios, e medir o grau de superação obtido quanto a resultados quantitativos, qualitativos e estratégicos. É totalmente variável, de acordo com o resultado.

Para Lawler III (2000), as mudanças nos ambientes empresariais e nos indivíduos acontecem em níveis maiores do que uma organização pode conceber e mudar seus sistemas

de recompensa. Isso acontece não somente porque as práticas do sistema de recompensas são difíceis de alterar, mas também porque este tipo de mudança é complexa a tal ponto dos indivíduos e a organização já estarem acostumados e confortáveis com as práticas atuais que resistem em deixá-las para trás. Todavia, a mudança muitas vezes é necessária e diante disso, Xaviet et al. (1999) destacam que o desafio está em desenvolver uma metodologia que integre todos os componentes da remuneração estratégica em um único sistema de mensuração.

O quadro 2.5 apresenta os tipos de remuneração estratégica de acordo com os autores pesquisados.

Tipo de Remuneração/Autor	Xavier (1999)	Marras (2002)	Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)	Silva (2005)	Carvalho e Nascimento (2006)	Gil (2007)
Remuneração Fixa/Funcional	X	X	X	X	X	X
Remuneração por Habilidades	X	X	X		X	
Remuneração por Competências	X	X	X	X		X
Remuneração Indireta/Benefícios			X	X	X	X
Previdência Complementar			X			
Remuneração Variável	X	X	X	X	X	X
Participação Acionária	X	X	X		X	
Outros Tipos de Remuneração (Prêmios, Gratificações, etc.)	X		X		X	X

Quadro 2.5 – Autores por tipo de remuneração estratégica

Pode-se verificar que não existe um consenso quanto aos componentes de uma remuneração estratégica, e o autor brasileiro que possui uma maior divisão da remuneração estratégica é Wood jr. e Picarelli Filho (2004). Mas é notável que as únicas formas que aparecem em todos os autores são: Remuneração Fixa ou Funcional e Remuneração Variável. A divisão da remuneração estratégica neste trabalho seguirá os componentes do sistema de remuneração estratégica destacados no quadro 2.5.

2.3.1 Remuneração fixa ou funcional

A remuneração funcional compreende as características próprias do sistema tradicional de remuneração. Entretanto, faz parte do sistema de remuneração estratégica por este abranger a conciliação de diversas formas de remuneração sistematizadas ao mesmo tempo em uma organização, entre elas a própria remuneração funcional.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração funcional ou por cargos é a forma mais tradicional utilizada pelas organizações para recompensar seus colaboradores pelo trabalho.

Mas existe uma diferença entre cargo e função. Segundo Nascimento e Carvalho (2006), função é o conjunto de atividades que é executada de forma individual, ou seja, cada pessoa realiza a sua atividade na organização, não é considerada plural, e sim singular, existindo na organização uma função para cada indivíduo. Já cargo é considerado um conjunto de funções assemelhadas e ou também complementares realizadas por uma ou mais pessoas na organização. O cargo não é singular, e sim plural, desta forma cada cargo pode abranger uma ou mais pessoas em uma mesma instituição.

Os principais elementos de um sistema de remuneração funcional são: descrição de cargos, avaliação de cargos, faixas salariais, pesquisa salarial e manual de políticas. Apresentando logo a seguir as críticas ao sistema de remuneração funcional.

O sistema de remuneração tradicional é baseado nos cargos, ou seja, os salários dependem dos cargos. Estes podem ser analisados através da escolaridade, responsabilidades e autoridades.

Carvalho e Nascimento (2006) indicam que administrar cargos e salários pressupõe conhecer a fundo as funções e os cargos da organização, atribuindo requisitos mínimos e determinando, com segurança um valor adequado para a função estabelecida, de acordo com as capacidades econômico-financeiras da organização, do mercado de trabalho com a estrutura hierárquica da organização.

O primeiro passo para a utilização de uma remuneração funcional é a descrição de um cargo. A descrição de cargos deve ser objetiva, clara e concisa, não deixando dúvidas sobre o conteúdo e as características que diferenciam os cargos. Pode ser realizada através de entrevistas e observações, podendo ser tanto pelo superior hierárquico como por um profissional da área e Recursos Humanos (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004).

Após a descrição, os cargos devem ser avaliados. Neste ponto, as informações qualitativas dos cargos devem ser transformadas em quantitativas.

A avaliação dos cargos, para Gil (2007), pode ser feita através da avaliação por ordenamento, ordenando por grupos de importância, por categorias pré-determinadas estabelecendo uma série hierárquica de categorias, comparando fatores confrontando cargo a cargo ou avaliando por pontos comparando as descrições e especificações dos cargos.

Os cargos devem ser agrupados por faixas salariais, podem ser usados indicadores de outras empresas ou de sindicatos para a definição da faixa de remuneração de cada cargo. As pesquisas salariais também se tornam fontes importantes de informações para definição destas faixas (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004).

Para manutenção do plano de cargos e salários é necessário a utilização de um manual de política salarial. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) afirmam que este manual deve possuir as diretrizes da organização em termos de administração de salários, tornando-se o instrumento que tem por objetivo estabelecer as regras básicas para uma administração salarial racional e uniforme das pessoas da organização, abrangendo os critérios de gestão, níveis de responsabilidade dos gestores, abrangência e aplicabilidade do sistema de remuneração funcional. Na política salarial também deve conter os procedimentos da administração de salários como: as formas de reajustes, a contratação de pesquisas de mercado e a frequência de avaliação de cargos, entre outras.

Entretanto, este é um sistema que sofre críticas, principalmente quando usado isoladamente. Gil (2007) cita que este tipo de remuneração não possui flexibilidade, é conservadora, é repleto de confidencialidade, recompensa o cargo e não os resultados, não abrange recompensas adequadas às funções técnicas e as chefias pouco participam da avaliação de desempenho dos colaboradores no cargo.

Em outro questionamento, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que este tipo de remuneração promove um estilo burocrático de gestão, minimiza a amplitude de ação dos indivíduos e grupos, inibe a criatividade e o espírito empreendedor, desconsidera o foco nos clientes internos e externos, direciona a orientação do trabalho para o superior hierárquico, não tem visão estratégica e de resultados, desencoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, torna as promoções demasiadamente importantes e estimula o carreirismo.

Todavia, alguns tipos de organização ainda devem utilizar este método como principal, isto se a organização tiver como princípios de remuneração a divisão rígida de

funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas e foco no controle. Já nas organizações modernas estes princípios estão se extinguindo, pois priorizam o trabalho em grupo e a divisão de responsabilidades.

2.3.2 Remuneração indireta ou benefícios

A remuneração indireta, salário indireto ou benefícios é o pagamento por parte da organização de necessidades dos colaboradores de forma não-monetária do ponto de vista do empregado, isto é, este não recebe a remuneração em dinheiro, mas recebe o benefício. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o custo deste tipo de remuneração é significativo para a organização e merece ser objeto de constante atenção.

Os benefícios são considerados importantes, tanto para a organização que necessita de uma mão-de-obra qualificada (alto nível de capacitação profissional), como para os colaboradores que necessitam de uma melhor qualidade de vida.

Existem diversos benefícios praticados no Brasil, que as organizações proporcionam aos seus colaboradores, como: refeição e alimentação, transporte, estacionamento, seguro de vida, aluguel de casa, ambulatório, assistência jurídica, assistência médico-hospitalar e odontológica, automóvel, auxílios, entre uma série de outros benefícios que podem ser oferecidos.

Para Carvalho e Nascimento (2006), o ideal é que os pacotes de benefícios atendam os interesses dos colaboradores para que algum retorno seja obtido pela empresa em termos de desempenho e resultado organizacional.

Outras importantes evoluções de conceitos em remuneração e recompensas são o sentido horizontal de delinear carreiras e a flexibilização de benefícios (RESENDE e XAVIER, 2002).

Por isso, a organização precisa verificar se os benefícios estão trazendo o resultado esperado. Muitas vezes, os benefícios não são valorizados por uma parte dos colaboradores, mas não por todos. Isto acontece porque os anseios e as necessidades de cada colaborador são diferentes. Uma alternativa para solucionar este problema é o uso de benefícios flexíveis, onde o próprio empregado escolhe os benefícios que mais lhe convém.

Pode-se dividir os benefícios em compulsórios e espontâneos. Para Marras (2002) os benefícios compulsórios são aqueles que surgem para o atendimento de exigências normativas

ou legais, como 13º salário, férias, salário-família, salário-maternidade, entre outros, enquanto os espontâneos são oferecidos por vontade própria da organização, como objetivo de atender algumas necessidades dos colaboradores, como seguro de vida, planos de saúde, estacionamento, entre outros.

Tais benefícios tendem a proporcionar segurança e uma melhor qualidade de vida, tanto no presente como no futuro, na vida dos colaboradores.

2.3.3 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidade é uma forma de recompensa utilizada nas organizações geralmente para as áreas operacionais. Compreende a estratificação de uma determinada tarefa e a fixação da recompensa com base na habilidade requerida para desempenhá-la.

Habilidade é conceituada por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) como a capacidade de realizar uma ou um conjunto de tarefas, de acordo com determinados padrões pré-estabelecidos pela organização, normalmente identificados de acordo com a realidade de cada organização. Resende (2002) conceitua habilidade como uma característica de potencial humano, já desenvolvido, que venha favorecer as relações pessoais, ou o saber fazer, assim como o fato de ser persuasivo, flexível, bom negociador ou ter senso de humor. Marras (2002) destaca que este é um sistema que recompensa avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o aprimoramento dos conhecimentos adquiridos e das habilidades previamente definidas em cada etapa do sistema.

Sendo assim, as habilidades são identificadas em cada tarefa para que sejam mensuradas, e a partir disso, avaliadas em cada um dos colaboradores, e estes passam a ser remunerados pelas habilidades identificadas.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração por habilidades pode ser identificada de diferentes maneiras, como remuneração por habilidades certificadas, remuneração por conhecimento, ou somente, remuneração por habilidades, dependendo das organizações que a utilizam. Nos Estados Unidos, a remuneração por habilidades é chamada de *knowledge-based-pay*, *multiskill compensation*, *job enrichment progressions*, *pay-for-knowledge* e *pay-for-skill*.

Marras (2002) descreve que a remuneração por habilidades envolve, acima de tudo, a premissa de que para progredir em termos financeiros o empregado deve apresentar um desenvolvimento contínuo de suas aptidões e da maneira como as aplica na organização. E ainda constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema de remuneração. O avanço que o trabalhador consegue alcançar em seu nível de habilidade, o leva a avanços em termos de recompensa financeira.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), através do sistema de remuneração e carreira por habilidades, é possível reforçar os laços entre a remuneração e o desenvolvimento dos indivíduos. A remuneração passa a ser ligada diretamente à pessoa, deixando de ser relacionada ao cargo, de maneira como ocorre no sistema de remuneração tradicional.

Cardoso (2006) complementa, destacando que os sistemas de remuneração vem mudando o seu foco de análise de cargo para as pessoas. Sendo assim, procura-se compensar através das características pessoais dos funcionários envolvidos e incentivar o desenvolvimento profissional de cada um, através de suas habilidades e conhecimentos.

A remuneração por habilidades surgiu através das diversidades e complexidade no mundo dos negócios, resultando em reduções dos níveis hierárquicos, maior nível de autonomia e responsabilidade individual e de grupos, valorização do trabalho em equipe, melhoria da multifuncionalidade e visão sistêmica, aperfeiçoamento contínuo e pressões relacionadas à redução de custos. Os objetivos de um sistema de remuneração e carreira por habilidades da seguinte forma (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004):

- Remunerar os profissionais de acordo com suas habilidades realizadas e aplicadas ao seu trabalho;
- Alinhar as capacidades dos colaboradores ao direcionamento estratégico e às necessidades da organização;
- Beneficiar o aprendizado contínuo da organização;
- Adaptar o sistema de remuneração e carreira através de um novo contexto organizacional;
- Superar o paradigma de gestão tradicional, que tem como foco a hierarquia rígida, as funções bem-definidas e as descrições de cargos por uma gestão mais flexível e eficaz, tendo como foco o indivíduo.

Não existe um modelo único do sistema de remuneração por habilidades, pois cada organização possui suas características próprias. O sistema de remuneração por habilidades se difere bastante do sistema tradicional, já que procura demonstrar a realidade da organização, mas não constitui um abandono completo das abordagens tradicionais de remuneração (GIL, 2007).

Alguns elementos caracterizam as habilidades, são eles (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004):

- Conhecimentos: compõem um conjunto de teorias, conceitos, metodologias e técnicas, direcionadas ao trabalho. É o saber adquirido, podendo ser transmitido e aprendido;
- Aptidões pessoais: seriam as características do indivíduo, como por exemplo, a capacidade de concentração e coordenação motora;
- Aplicação prática: relaciona-se aos conhecimentos teóricos e nas aptidões pessoais, realizadas no trabalho.

Enquanto na remuneração funcional o cargo é primordial na análise, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) comentam que na remuneração por habilidades, o cargo passa a ser secundário. O foco da remuneração passa a ser a habilidade ou o bloco de habilidades. Um bloco de habilidades é um conjunto de habilidades agrupadas por afinidade por estarem atreladas a um mesmo processo de trabalho ou por consistir em uma evolução lógica e seqüencial na carreira profissional.

Gil (2007) destaca que a remuneração por habilidades transforma a organização em uma organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes.

Neste sentido, as habilidades adquiridas por um profissional devem refletir a demanda por habilidades para a execução dos processos sob sua responsabilidade.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a junção entre remuneração e habilidades pode ser realizado de duas maneiras: mensurando a habilidade isoladamente, e cada conquista pessoal será relacionada a um valor; ou mensurando o bloco de habilidades, através do qual o profissional poderá ser remunerado na proporção que for adquirindo as habilidades do bloco ou quando o mesmo obter certificado em todas as habilidades do bloco.

Para Xavier et al. (1999), na definição das faixas é necessário verificar quais habilidades devem ser compensadas de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ainda adiciona outra possibilidade: a conversão das

habilidades ou dos blocos de habilidades através de pontuações, desta forma, ao invés de avaliar um cargo, levando em consideração que este é estático, avalia-se a pessoa conforme as suas habilidades solicitadas para sua função, e o resultado obtido dessa avaliação é calculado em termos de pontos.

A adoção da remuneração por habilidades pode apresentar uma série de vantagens, que podem ser divididas em vantagens do crescimento horizontal (ganhos diretos relacionados ao esforço da capacitação e ao aumento das habilidades técnicas adquiridas) e vertical (atitudes e habilidades relacionadas à gestão), conforme o quadro 2.6.

VANTAGENS DO CRESCIMENTO HORIZONTAL	VANTAGENS DO CRESCIMENTO VERTICAL
<p>Flexibilidade: a multifuncionalidade facilita alocação de mão-de-obra. Ex.: preenchimento de postos de trabalho de colaboradores ausentes, cobertura de férias e transferência de pessoal para áreas de gargalos de produção.</p> <p>Adaptabilidade: uma mão-de-obra mais qualificada responde com mais rapidez a mudanças nos processos e equipamentos.</p> <p>Custos: a multifuncionalidade evita excesso de quadros para cobrir férias e ausências.</p> <p>Rotatividade e absenteísmo: evidências empíricas indicam reduções desses índices.</p>	<p>Visão sistêmica: colaboradores adquirem visão mais geral da empresa, facilitando a solução de problemas e melhorando os processos decisórios.</p> <p>Inovação: uma visão mais ampla também incentiva a busca de melhorias e inovações.</p> <p>Comprometimento: o nível de comprometimento entre colaboradores e empresa aumenta pela sua maior compreensão da empresa e das relações internas entre cliente e fornecedor.</p> <p>Autogestão: aumenta a capacidade de autocontrole e autogestão dos indivíduos e dos grupos.</p> <p>Cultura participativa: é favorecida em função da maior capacitação dos colaboradores.</p>

Quadro 2.6 – Vantagens do crescimento horizontal e vertical

Fonte: Adaptado de Lawler III apud Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 68)

Na remuneração por habilidades, o foco é a capacitação dos empregados. Quanto maior o nível de habilidades que um empregado consegue assimilar na organização (planejamento, execução, participação, convencimento e atendimento etc.), maior o nível de remuneração recebida como contrapartida (MARRAS, 2002).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) complementam que através da remuneração por habilidades, primeiramente foi possível mudar o conceito tradicional de cargos e funções, mas de maneira a manter o seu foco nas atividades técnicas e operacionais, caracterizadas pela variedade controlada, previsão e reprodução.

O sistema de remuneração por habilidades proporciona transparência na organização, isto porque demonstra as regras sobre a evolução salarial, é facilmente assimilado pelos colaboradores e transmite as necessidades reais de aperfeiçoamento em cada função, possibilitando o treinamento e a preparação às novas tarefas.

2.3.4 Remuneração por competências

A remuneração por competências é o avanço da remuneração por habilidades para níveis mais altos da pirâmide organizacional. Enquanto o modelo de remuneração por habilidades contempla empregados operacionais, a remuneração por competência aplica-se mais adequadamente ao nível de colaboradores em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, como os administradores (MARRAS, 2002). Hipólito (2002) confirma esta divisão e salienta que alguns autores tratam habilidades e competências como sinônimos, sendo o pagamento por habilidades no nível operacional e o pagamento por competências para posições não operacionais.

Silva (2005) destaca que o termo “competência” surgiu no fim da Idade Média, e era utilizado na linguagem jurídica, significando reconhecimento social relacionado à capacidade de alguém se pronunciar sobre determinado assunto. Com o passar do tempo o termo passou a ser utilizado no meio empresarial, para qualificar alguém que era capaz de realizar determinado trabalho. Na década de 60, David McClelland identificou por meio de uma pesquisa que alguns aspectos relacionados ao desempenho não estavam relacionados à inteligência, nem ao conhecimento ou habilidade, publicando um artigo na Revista *American Psychologist* em 1973, que abordava as variáveis de competências que poderiam predizer o desempenho no trabalho. Já em 1993, Edward Lawler III constatou em uma pesquisa que 12% das 1.000 maiores empresas da revista *Fortune* usavam remuneração baseadas nas competências.

Para Marras (2002), uma das questões mais complexas no ramo deste tipo de remuneração é a própria definição de competência. Surge então o primeiro e grande obstáculo: definir competência sem entrar no campo das características pessoais dos indivíduos (traços individuais), das habilidades (contempladas no modelo anterior).

Competência pode ser definida de uma forma geral como a união de conhecimentos, habilidades e atitudes (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004; SILVA, 2005; MCCLELLAND *apud* RESENDE, 2002). Conceito usado neste trabalho como a definição de competências.

Para Almeida (2007) a remuneração por competência é considerada uma maneira de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e

incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da organização.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) descrevem e explicam os três componentes básicos de competência:

- Conhecimento: identificado como o saber adquirido, as teorias, os conceitos, as metodologias e as técnicas que são relacionados ao trabalho;
- Habilidades: identificadas como o saber fazer, colocando o conhecimento em prática;
- Atitudes: são os comportamentos do colaborador, seria a maneira como o colaborador age diante aos seus subordinados, pares e superiores.

De uma forma geral, para que a organização consiga colocar em prática a sua estratégia, é necessário que a mesma mobilize competências organizacionais, estabelecendo desta forma um diferencial competitivo e determinando as competências individuais solicitadas pela organização (ORSI e BOSE, 2003).

Como explica Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), primeiramente é importante verificar, que diferentes autores relacionam as habilidades, os conhecimentos e as atitudes ao desempenho. Mas é notável que diversos programas de desenvolvimento tem como foco apenas o conhecimento, sem ao menos tentar vinculá-lo a mudanças de atitudes e comportamentos. Trazendo como consequência, o esforço realizado tende a ter impacto somente residual no desempenho organizacional. Sendo assim, o significado de competência pode ser compreendido como o conhecimento aplicado e orientado para aperfeiçoar o desempenho do grupo e também da organização. Em segundo lugar, é necessário destacar que o agrupamento de competências mencionado deverá ter impacto sobre uma parte considerável da atividade de alguém. As competências não devem ser relacionadas com atividades de suporte ou apoio, e sim com as principais atividades, permitindo assim, um melhor desempenho. Em terceiro, é importante verificar que as competências devem ser observáveis e certificáveis, ou seja, medidas de acordo com determinados padrões. Sendo considerado o mesmo princípio utilizado nos sistemas de remuneração e carreira por habilidades. É importante destacar que o processo de avaliação de competências deve ser muito diferente do processo de avaliação de habilidades. As habilidades são consideradas menos genéricas e abstratas do que as competências.

A remuneração por habilidades e competências é um tipo de remuneração do know-how. Apesar de ser determinada em função do valor do salário fixo, a aplicabilidade é

cumulativa, ou seja, várias habilidades podem ser exercidas ao mesmo tempo, por exemplo. Esse tipo de programa pressupõe a definição das habilidades e competências, mesurando-as com base nos objetivos organizacionais, avaliação freqüente dos colaboradores, identificando suas habilidades e competências e a utilização de um padrão de remuneração compatível com a utilizada no mercado. Este tipo de remuneração é basicamente fixa (XAVIET ET AL., 1999).

Resende (2002) comenta que no passado, nas organizações, a competência tinha uma atenção comum, e atualmente ela vem se destacando gradualmente. Para o autor, a competência tem apresentado a idéia de resultado embutida.

O interesse da remuneração por competência vem aumentando cada vez mais por causa dos seguintes fatores:

- grande demanda por profissionais melhores qualificados;
- aumento das empresas de conhecimento intensivo;
- reestruturação de empresas;
- experiência;
- popularidade do conceito de competência.

A identificação da competência ocorre em quatro passos:

- Buscar informações sobre a estratégia da empresa;
- Identificar as competências essenciais;
- Desdobrar as competências essenciais em competências genéricas, identificando aquelas que serão utilizadas no sistema de remuneração por competência;
- Por fim, desdobrar as competências essenciais em competências específicas.

Em seguida, é necessário analisar as atitudes, conhecimentos e habilidades que suportam cada uma das competências. A fim de diminuir os erros de interpretações.

As competências podem ser genéricas, por nível hierárquico ou por espaço ocupacional, técnicas ou específicas e gerenciais (figura 2.4). As competências básicas são aquelas necessárias para todos os profissionais segundo determina cada organização e conduzindo à realização dos objetivos estratégicos. As competências genéricas nas organizações podem receber denominações diferentes como competências básicas, gerais ou organizacionais. As competências por nível hierárquico possibilitam os profissionais que ocupam um mesmo espaço ou tem o mesmo nível hierárquico a realizarem atividades com mesmo nível de responsabilidade e complexidade. Para a maior parte das organizações, esse tipo de competência é definido por nível hierárquico, mas existem organizações que é por

cargo, de maneira independente da função técnica que os profissionais desempenham. Um exemplo a ser comparado seriam as competências dos analistas e competências dos supervisores. As competências técnicas ou específicas representam as principais características da função ou do processo em que o profissional trabalha, levando-o a aplicabilidade das habilidades e dos conhecimentos necessários para alcançar resultados táticos e operacionais. As competências técnicas têm um grau elevado de especificidade, devendo, portanto, ser analisadas e avaliadas para determinado contexto competitivo e para determinada área ou processo da organização, afirmam que as competências genéricas, em determinados casos nas organizações, podem receber outros tipos de denominações, como competências da função ou do processo. as competências gerenciais representam de forma direta a estratégia e os objetivos da organização, levando os executivos para a gestão eficiente e eficaz dos recursos através de sua responsabilidade. Muitas são as organizações que usam a remuneração por competências de maneira limitada ao nível gerencial e diretivo da organização (LEME, 2006; WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004).

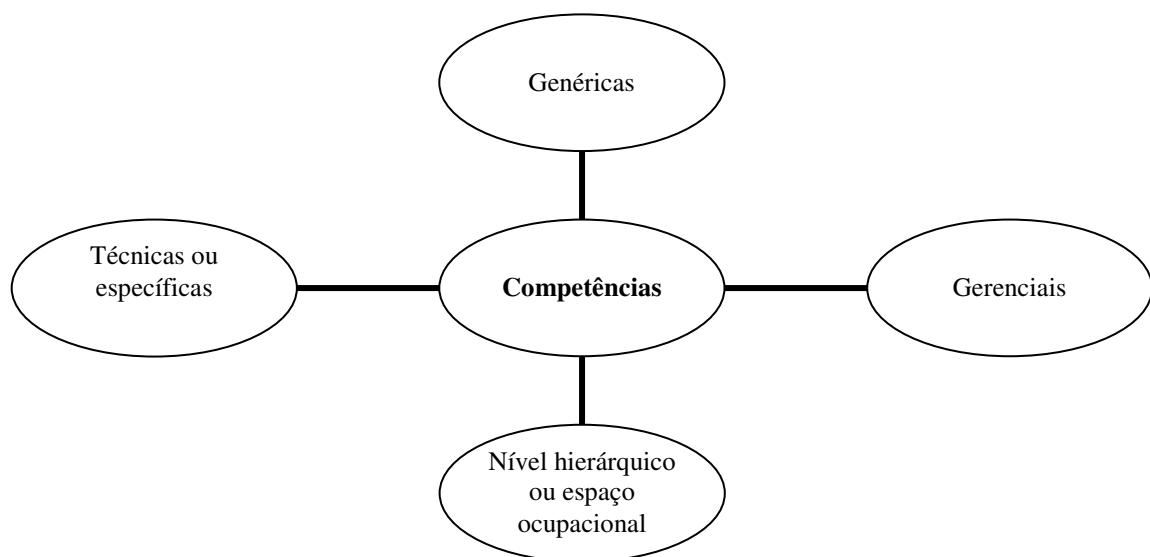


Figura 2.4 – Divisão das competências
Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se destacar, portanto, que é uma remuneração que pode apresentar benefícios importantes para uma organização. Deve então a própria organização avaliar os benefícios e a sua estrutura de remuneração para ver se este tipo de remuneração pode fazer com que melhores resultados organizacionais sejam obtidos.

2.3.5 Previdência complementar

Existe uma preocupação relacionada à segurança econômica na terceira idade, e é natural a os colaboradores se preocuparem com suas rendas nesta fase da vida. Neste sentido, as organizações tem se adiantado de forma a tentar resolver este problema, com a criação de fundos de pensão ou participando de um programa de previdência complementar em uma instituição financeira.

Entretanto, não é raro encontrar pessoas que acabam não se preparando adequadamente para este período, o que pode gerar uma fase de vida com dificuldades financeiras. A organização então pode oferecer a previdência privada com um diferencial para captação e retenção de talentos em sua organização.

De acordo com Pena (2008), a previdência complementar no Brasil foi regulamentada com a Lei Nº. 6.435, de 1977, concomitantemente com a criação da Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência Social, atualmente representa o órgão responsável pelo licenciamento prévio, monitoramento financeiro e atuarial, cadastro e fiscalização dos fundos de pensão. Em 2001, a Lei Nº 6.435 foi alterada pela Lei Complementar Nº 109, de 29 de maio de 2001 que dispõe sobre o regime de previdência complementar.

Para SPC (2008), existem três categorias de fundos de pensão: benefício definido, contribuição definida e contribuição variável (mistos). De acordo com a tabela 2.1, pode-se verificar que o plano de benefício definido é aquele que possui mais recursos empregados, por ser a primeira modalidade a surgir, mas atualmente são criados quase exclusivamente planos das duas últimas modalidades.

Tabela 2.1 – Distribuição do número de planos, por modalidade, e do total de recursos garantidores administrados pelas EFPC, em 2007.

Modalidade de Planos de Benefícios	Quantidade	%	R\$	%
Benefício Definido	373	36,21%	334.984.920.191,68	81,73%
Contribuição Definida	334	32,43%	21.956.580.611,54	5,36%
Contribuição Variável/Misto	323	31,36%	52.927.128.415,44	12,91%
TOTAL	1.030	100,00%	409.868.629.218,66	100,00%

Fonte: Adaptado de SPC (2008).

Este tipo de remuneração representa uma alternativa a aposentadoria pelo INSS, gerando uma renda auxiliar e complementar àquela obtida através do órgão governamental. Uma certa quantia é depositada periodicamente em uma instituição financeira ou em fundos

de aplicação pré-determinados, que gerará um valor a ser resgatado quando do alcance da terceira idade, ou uma renda por tempo estabelecido ou até mesmo vitalícia, que dependerá do plano.

Duas modalidades diferentes são usadas: fundos de pensão fechados e a previdência privada aberta. Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.95) destacam três tipos de planos:

- Plano de benefício definido: “o empregador paga um benefício determinado, geralmente relacionado à função e/ou salário do funcionário”;
- Plano de contribuição definida: “a contribuição do empregador é conhecida previamente, podendo ou não ser fixa, dependendo do plano”;
- Transição: seria uma forma considerada intermediária e “consegue dar um tratamento diferenciado a participantes com diferentes capacidades de poupança”.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) elencaram uma série de vantagens da previdência complementar para a empresa e para os colaboradores, demonstrados no quadro 2.7.

Para a empresa	Para os colaboradores
<ul style="list-style-type: none">• Atração de talentos;• Melhoria das relações na empresa;• Estímulo a produtividade;• Renovação do quadro de pessoal;• Redução de custos com encargos e salários;• Redução da carga tributária.	<ul style="list-style-type: none">• Melhor qualidade de vida após a aposentadoria;• Redução da carga tributária;• Acesso facilitado a financiamentos e empréstimos;• Acesso a seguro de vida em grupo;• Acesso a convênios;• Defesa contra adversidades em qualquer momento.

Quadro 2.7 – Vantagens dos planos de previdência complementar

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

A partir do conhecimento destas vantagens, tanto para a organização, quanto para os colaboradores, cabe à organização identificar se é seria possível obter melhores resultados com a utilização deste tipo de remuneração.

2.3.6 Remuneração variável

A remuneração variável é aquela que utiliza o resultado como indicador para remunerar. O resultado pode ser medido através do alcance de metas, da avaliação do desempenho individual, do grupo ou organizacional, qualidade ou produtividade obtida, contribuição para obtenção de lucros, entre outros.

Garrido (1999) define remuneração variável como o aumento ou redução do salário do empregado em vista dos resultados obtidos, estabelecendo um vínculo direto entre a remuneração e os resultados obtidos.

Silva (2005) relaciona a remuneração variável à estratégia organizacional, afirmando que consiste em um eficaz instrumento de comunicação dos objetivos da organização, orientando os esforços dos colaboradores, fazendo com que o planejamento estratégico atinja todos os níveis da organização.

Uma das preocupações existentes era a de diminuir os custos fixos e adotar formas variáveis de compensação de forma que o pagamento acompanhasse de maneira adequada os ciclos econômicos dos negócios. E este novo movimento na área de compensação, passou a ser chamado de remuneração variável. A compensação varia de acordo com os resultados obtidos, sem incorporar-se de forma automática ao salário-base. A remuneração total se deu através da união do salário-base com o novo conceito de remuneração variável (WESTIN, 2002).

Lawler III (2000) afirma que o principal motivo para a criação de uma remuneração por desempenho é que o dinheiro seria a única commodity. Ele é valorizado pela grande maioria dos indivíduos, existe em toda sociedade organizada, pode ser oferecido de diversas formas e é relativamente fácil de distribuir. Neste sentido, Reis Neto e Marques (2004), distribuir parte do dinheiro de acordo com o desempenho contribui inclusive para a eficácia da organização.

Para Xavier et al. (1999), o dinheiro pode não ser considerado um bom motivador, mas caso esteja ausente causa desinteresse. A importância das pessoas dentro de uma organização é mensurada a partir do valor que recebem. Dutra (2006) ainda comenta que todas as formas de remuneração variável devem considerar a origem do dinheiro a ser distribuído e a sua forma de distribuição.

E Lawler III (1990) afirma que sem o estabelecimento de objetivos estratégicos nas áreas da organização que precisam ser motivadas para alcançar melhores resultados é impossível estabelecer um sistema de recompensa que agregue valor à organização. Isto ocorre porque, Segundo Campos, Ramos e Sousa (2003), os colaboradores começam ter um maior interesse pelo sucesso econômico da organização quando verificam que suas próprias recompensas são influenciadas por esse sucesso organizacional.

Lawler III (1995) ainda descreve que planos de incentivos com base em desempenho são melhores que aumentos salariais, já que os desempenhos variam com o passar do tempo. A utilização de medidas de desempenho objetivas é melhor que subjetivas, os colaboradores preferem validar volume de vendas, ou unidades produzidas, do que medidas difíceis de

verificar. Cria-se um vínculo maior entre desempenho e remuneração quando se usam medidas objetivas. Outro fator importante é a utilização de incentivos baseados em grupos ou na organização, que acabam por ajudar na integração e trabalho em equipe.

Aumentos de salários normalmente são baseados no mérito, através do desempenho ou aquisição de habilidades, produzindo um aumento de custos significativos por não ser um crescimento esporádico, e acaba por permanecer enquanto o empregado estiver na organização. Já a remuneração variável ocorre apenas uma vez (em cada resultado), e o custo é variável de acordo com o resultado obtido (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007).

Esta questão está diretamente relacionada com a questão motivacional causada pela relação da melhoria do desempenho e a remuneração recebida na contrapartida do resultado, objetivo ou meta alcançada. Xavier et al. (1999) complementam que o uso deste tipo de remuneração leva o profissional a entender a relação entre seu desempenho e a remuneração, tendo subsídios necessários para alcançar suas expectativas profissionais e aspirações individuais.

Para Merchant e Van Der Stede (2007), o sistema de recompensa que leva em consideração o desempenho do empregado, produz o alinhamento dos objetivos próprios do funcionário com o objetivo da organização. Existem três tipos de benefícios no gerenciamento deste sistema:

- Informacional: A recompensa atrai o empregado para sua importância quanto ao esforço próprio direcionado a questões como qualidade do serviço, custo, resultados de processos, entre outros;
- Motivacional: Alguns empregados requerem incentivos extras para que possam ter um alto desempenho em suas tarefas. É a indução do esforço do empregado para a melhor realização das tarefas;
- Pessoal: A recompensa baseada no desempenho pode ser uma parte importante da recompensa total recebida pelo empregado. Muitas organizações desejam atrair e reter talentos, e para isso, oferecem um pacote de recompensas superiores aos de seus concorrentes e de acordo com o desenvolvimento deste funcionário.

Merchant e Van Der Stede (2007) ainda destacam sete pressupostos de um sistema de recompensas, para que alcance um nível de motivação ideal:

- a) Recompensas devem ser valorizadas: Recompensas que não possuem valorização não produzem motivação. É necessário analisar que os tipos de recompensas devem variar de acordo com os indivíduos. Membros da alta administração possuem necessidades diferentes do que gerentes, e muitas vezes, as expectativas ultrapassam as questões financeiras, podendo a satisfação no trabalho estar também relacionada a oportunidades no longo prazo, desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros.
- b) Recompensas devem ser suficientemente grandes para causar impacto: Se as recompensas forem pouco significativas em relação ao valor do salário ou ao esforço produzido para gerá-la, podem ter um efeito contraproducente. A própria visibilidade da recompensa deve causar impacto, sendo visível a outros, de forma a diferenciar altos e baixos desempenhos, causando um efeito de orgulho e reconhecimento naqueles que recebem.
- c) Recompensas devem ser compreensíveis: os empregados devem entender as razões e o valor das recompensas. Se os empregados não entenderem o porque do recebimento das recompensas, não será gerado o efeito motivacional esperado.
- d) Recompensas devem ser oportunas: Recompensas recebidas logo após o desempenho realizado são mais motivadoras do que aquelas recebidas após se passar um longo período. Além disso, deve-se considerar a questão relativa do dinheiro no tempo.
- e) Os efeitos de uma recompensa devem ser duráveis: As recompensas adquirem mais valor quando lembradas por um longo período, ou seja, quando as razões da recompensa não são esquecidas facilmente pelo empregado.
- f) Recompensas devem ser reversíveis: As avaliações de performance podem cometer erros, mas algumas decisões relacionadas a recompensas são mais difíceis de reverter do que outras, como por exemplo, uma promoção.
- g) Recompensas devem ser rentáveis: Algumas recompensas são custas um alto valor financeiro para a organização, outras já não representam tanto. Entretanto, deve-se procurar a melhor motivação possível com o mínimo de custos. Mas estas questões não são facilmente determinadas, já que o efeito de cada recompensa pode ser diferente de acordo com as expectativas de cada indivíduo.

Estes pressupostos são peças fundamentais de um programa de remuneração variável advindo de um sistema de remuneração estratégica. Desta forma, os programas que não são baseados na estratégia empresarial, certamente não alcançarão o sucesso almejado, o próprio programa de remuneração variável deve se adequar e ter agilidade para reagir às pressões internas e externas, buscando a garantia de seu futuro (e da organização) com intervenções inteligentes e evitando traumas nos processos da organização (XAVIER ET AL., 1999).

Para Xavier et al. (1999), remuneração variável é mais que uma tendência de modernização das relações entre o capital e o trabalho, tornando-se uma poderosa ferramenta ao alcance de metas empresariais e de motivação para os empregados.

Xavier et al. (1999) entendem que a partir da utilização adequada de um programa de remuneração variável, uma organização poderá:

- Definir precisamente as responsabilidades e os resultados esperados;
- Exercer decisões participativas sobre os objetivos e como atingi-los;
- Promover desafios;
- Estimular melhorias frequentes quanto a competências e habilidades profissionais;
- Reconhecer resultados auferidos;
- Estabelecer um canal de comunicação constante com os empregados.

Gondim (2009) apresentou uma pesquisa sobre a utilização da remuneração variável na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará e os resultados demonstram:

- Crescente aumento na capacitação dos servidores;
- Maior integração de equipes;
- Ações inter-sensoriais tiveram uma melhoria na execução devido às áreas envolvidas estarem sendo avaliadas pelo produto final entregue e não pelas partes que lhe são atribuídas;
- Colaboradores passaram a se preocupar com o cumprimento e resultado das tarefas e estão disponíveis a ajudar àqueles que ainda não terminaram o trabalho.

Segundo Reis Neto e Marques (2004), a demanda por uma remuneração variável é consequência direta das mudanças organizacionais. As inovações como os projetos de reestruturação, programas de qualidade e produtividade e implantação de trabalho em células,

esbarram em sistemas de remuneração que não oferece condições suficientes para a mudança, criando abismos entre as estratégias e a forma de remunerar.

Xavier et al. (1999) afirmam que as pesquisas recentes vêm demonstrando crescimento no uso de remuneração variável. Entretanto, existe uma ressalva quanto ao conteúdo dos programas, já que um programa baseado em imposição, com raras exceções gerará motivação. Um exemplo claro é a distribuição igualitária (fixa e de valor idêntico) para todos os colaboradores, onde não há metas, nem indicadores e premiações, desmotivando o empregado, da mesma maneira, a organização não estabelece metas por não haver comprometimento. Da mesma forma, Clasen (2000) afirma que a remuneração variável tem por objetivo ser um importante instrumento de integração entre capital e trabalho, relacionando uma parcela da remuneração ao desempenho econômico da organização. Sendo assim, pode despertar o interesse das organizações e seus colaboradores na busca de melhores resultados para a organização, valorizando a mão-de-obra e estimulando maior competitividade entre as organizações.

O que é importante verificar é que a remuneração pode ser variável se atrelada a algum fator relacionado a desempenho, produtividade, lucro ou resultado, e neste sentido, alguns autores entendem alguns tipos de remuneração como variáveis.

Por isso, um sistema de remuneração estratégica é essencial. Já que abrange desde o sistema funcional até a remuneração variável, podendo combinar diversas formas de remuneração para que a organização alcance os resultados esperados. Uma das principais características da remuneração variável é transformar os custos com mão-de-obra e pessoal de fixos para variáveis, fazendo oscilar em relação ao resultado obtido em determinado período. Para Nascimento e Carvalho (2006), existe um benefício mútuo na adoção de um sistema de remuneração variável, beneficiando a organização, os colaboradores e clientes.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 102) destacam que o principal objetivo da remuneração variável é “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”. E ainda divide este objetivo em outros quatro: vincular desempenho e recompensa, motivando o indivíduo a buscar melhores resultados, compartilhar bons e maus resultados organizacionais, mudar a característica dos custos e comprometer toda a organização na busca dos resultados esperados.

Szypko (1999) faz algumas perguntas a serem respondidas quando do desenvolvimento de um programa de remuneração variável:

- Quantas vezes a empresa deseja pagar remuneração variável por ano? Será mensal, trimestral, anual?
- Como o plano vai ser administrado?
- Quem vai administrar o plano?
- Qual será o tratamento aos colaboradores contratados durante o ano?
- Qual será o tratamento aos colaboradores que deixam a organização? Será enviado incentivo a eles, embora eles possam agora trabalhar em um concorrente?

Desta maneira, um programa de remuneração variável envolve diversas funcionalidades que devem ser observadas quando de seu desenvolvimento. Entretanto, independente destes fatores são as divisões que se pode fazer em um programa de remuneração variável quanto à forma de se pagar.

Xavier et al. (1999) descrevem na figura 2.5 os objetivos da remuneração variável, dividindo em objetivos genéricos e específicos, em cada uma das áreas a seguir: estratégico, gestão, operacional/financeiro, desenvolvimento/ inovação e legal.

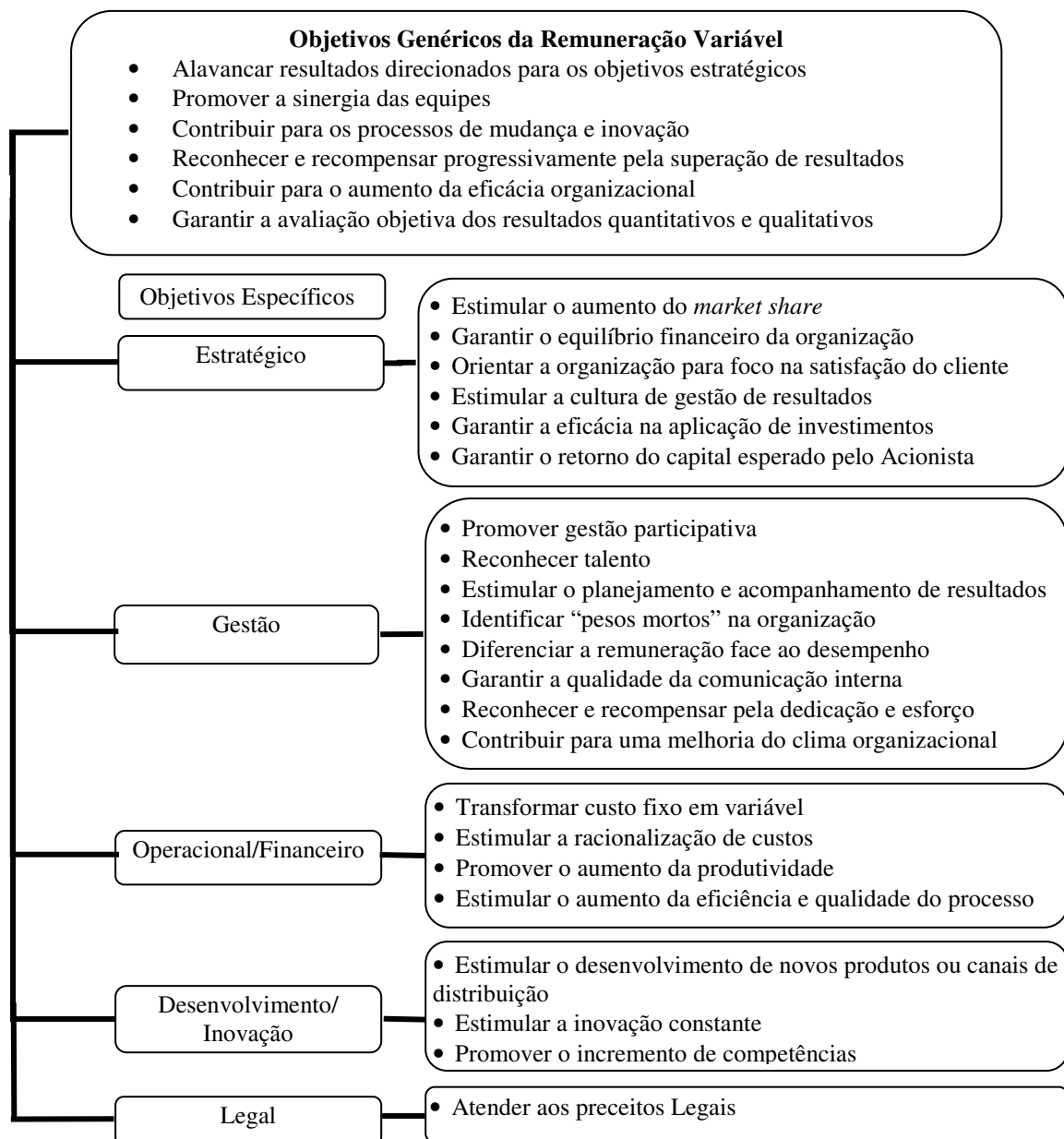


Figura 2.5 – Objetivos gerais e específicos da remuneração variável
 Fonte: Adaptado de Xavier *et al.* (1999)

A figura 2.6 apresenta diversas formas de remuneração variável e a participação dos colaboradores. Pode-se observar que alguns tipos de remuneração variável são direcionados somente a níveis hierárquicos mais altos, como a participação acionária e os bônus, enquanto distribuições e participações nos lucros ou resultados são distribuídos a maioria dos colaboradores da organização, passando por níveis operacionais, de gerência e de alta administração.

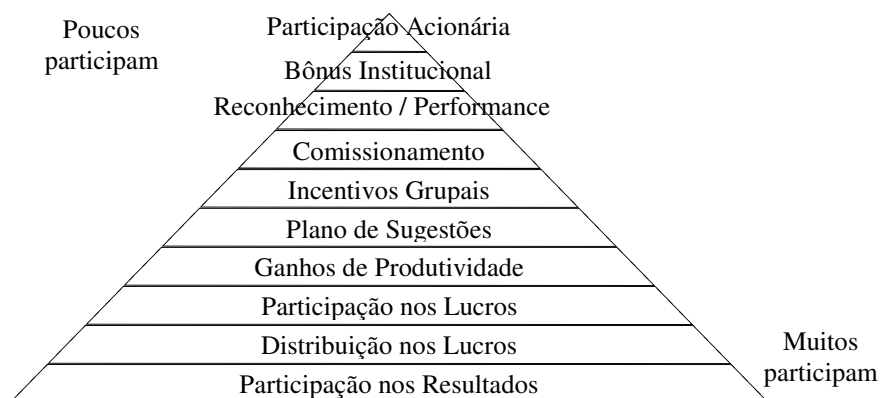


Figura 2.6 – Formas de Remuneração variável
Fonte: Xavier *et al.* (1999, p. 28)

No quadro 2.9, pode-se verificar a quantidade de autores que destacam os tipos de remuneração variável. Não existe um consenso sobre a matéria, entretanto, alguns tipos de remuneração variável são citados pela maioria dos autores.

Tipo de Remuneração/Autor	Lawler III (1990)	Martins (1996)	Costa (1997)	Garrido (1999)	Xavier (1999)	Xavier (2002)	Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)	Silva (2005)	Dutra (2006)	Gil (2007)	Merchan t e Van Der Stede (2007)
Distribuição de Ganhos (<i>Gainsharing</i>)				X	X	X		X		X	
Distribuição de Lucros (<i>Profitsharing</i>)				X		X		X			
Bônus/Gratificações		X		X	X	X		X			
Incentivos e Campanhas		X		X	X	X		X		X	
Prêmios por Reconhecimento		X		X		X				X	
Participação nas Vendas/Comissões		X		X	X	X		X	X		
Remuneração Indireta (Benefícios)								X			
<i>Lump Sum Payment</i>								X			
Participação Acionária (<i>Long term Incentive Plan – Stock Options</i>)	X	X			X	X		X	X		X
Remuneração por Resultados (<i>Pay-for- Performance Program</i>)								X			
Remuneração por Desempenho ou Mérito Variável - Merit pay	X							X		X	
Participação nos Lucros e/ou Resultados		X	X		X			X	X	X	
Remuneração por Competências								X			
<i>Broadband</i> (bandas largas salariais)								X		X	
Remuneração Variável de Curto Prazo							X				X
Remuneração Variável de Longo Prazo							X				X
Remuneração do Potencial					X						
Remuneração do Talento					X						
Participação na Gestão		X									
Salário - Tarefa		X									
Maturidade (<i>Pay for skill</i>)						X					
Programa de Sugestões						X					

Quadro 2.8 – Autores por tipo de remuneração variável

FONTE: Elaborado pelo autor.

Muitas das formas de remuneração citadas como divisões da remuneração variável não serão consideradas essencialmente variáveis. É caso da participação acionária, remuneração indireta e remuneração por competências, que são tratados em capítulos diferentes. Estas formas de remuneração geralmente não estão atreladas de alguma forma com o resultado, entretanto, dependendo da metodologia adotada pela organização, podem assumir esta característica.

Será então utilizada a seguinte distribuição das formas de remuneração variável: Quanto á periodicidade: Remuneração Variável de Curto Prazo e Remuneração Variável de Longo Prazo; Quanto à forma de remuneração variável: Distribuição de Ganhos (*Gainsharing*); Distribuição de Lucros (*Profitsharing*); Bônus/Gratificações; Incentivos e Campanhas; Prêmios por Reconhecimento; Participação nas Vendas/Comissões; Remuneração do potencial; Remuneração do talento; Remuneração por Resultados (*Pay-for-Performance Program*); Remuneração por Desempenho ou Mérito Variável (*Merit pay*); Participação nos Lucros e/ou Resultados e; Sistemas Mistos. Esta divisão pode ser verificada na figura 2.7.

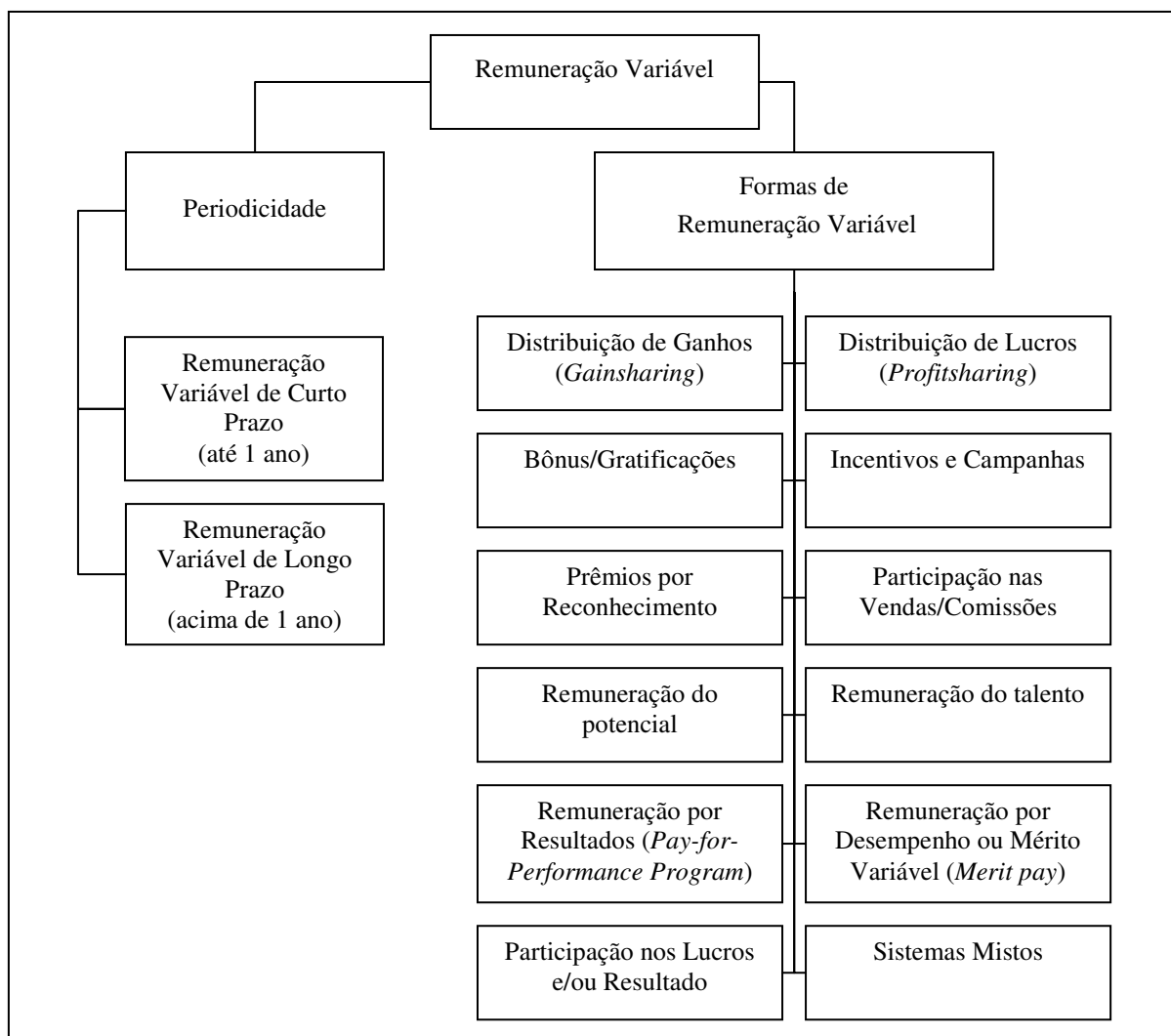


Figura 2.7 – Divisão da Remuneração Variável
 FONTE: Elaborado pelo autor.

2.3.6.1 Quanto à Periodicidade

Quanto à periodicidade, a remuneração variável pode ser dividida em remuneração variável de curto prazo e remuneração variável de longo prazo.

a) Remuneração Variável de Curto Prazo

A remuneração variável de curto prazo é um incentivo relacionado ao se atingir de resultados em um determinado período, geralmente um ano fiscal.

Para Merchant e Van Der Stede (2007), um dos primeiros objetivos da remuneração variável é diferenciar a remuneração. As maiores recompensas devem ser alocadas àqueles que ofereceram as maiores contribuições ao sucesso da organização.

Os incentivos de curto prazo são baseados em performances de um ano ou menos. Normalmente são chamados de incentivos anuais, prêmios ou bônus. A maioria dos planos usa indicadores financeiros, como vendas, lucros ou receita operacional. Mas não raramente são vistos indicadores não financeiros, como satisfação do cliente e qualidade do produto (MERCHANT e VAN DER STEDE, 2007).

Uma parte dos indicadores para fins de remuneração utilizam fontes de curto prazo, gerando resultado no próprio ano. A caracterização da remuneração variável de curto prazo pode ser feita com todas as outras formas de remuneração variável.

b) Remuneração Variável de Longo Prazo

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 105), “a remuneração variável a longo prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de objetivos que garantam a perenidade o negócio, a valorização da organização e a retenção de profissionais. Pode assumir a forma de bônus com pagamentos de longo prazo e participação acionária”.

Merchant e Van Der Stede (2007) afirmam que estes incentivos são aqueles usados por um período superior a um ano. Para eles, o mais usado incentivo de longo prazo é a remuneração através de ações. Este tipo de remuneração varia de acordo com os resultados da companhia. Caso as ações estejam valorizadas, o valor que elas representam no mercado será maior, porém, caso os resultados sejam negativos, as ações tendem a desvalorizar. Desta forma, acaba por motivar os colaboradores a melhorar a lucratividade da organização e conseqüentemente obter uma valorização em suas ações.

Garrido (1999) complementa afirmando que os incentivos de longo prazo são geralmente apresentados em forma de ações (participação acionária) ou bônus e gratificações. Para que sejam considerados de longo prazo devem estar atrelados a objetivos de longo prazo, que define como período igual ou superior a 3 anos. Os beneficiários desta remuneração só terão direito a retirar o valor após o prazo estabelecido pelos objetivos.

Para a utilização de estratégias nos sistemas de remuneração que utilizam a remuneração variável de longo prazo, é necessário determinar alguns fatores de avaliação (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004):

- Fatores críticos de sucesso – É de grande importância conhecer os fatores críticos de sucesso (FCS) antes de implantar um sistema de remuneração variável, de forma que os resultados esperados sejam realizados.
- Convergência com a orientação estratégica da empresa – Os indicadores e metas de desempenho deverão ser definidos na construção do sistema de remuneração variável e também deverão ser convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa.
- Simplicidade e flexibilidade – O sistema de remuneração é um sistema de apoio, sua construção e manutenção são atividades-meio. Deve ser um sistema simples de usar e de manter. E também deve ser facilmente adaptável, onde os indicadores e metas de desempenho devem acompanhar as mudanças quando os objetivos e as diretrizes organizacionais forem revistas.
- Clareza e objetividade – Os indicadores e metas de desempenho devem estar definidos de forma clara para todos os envolvidos. E para que ocorra o atendimento das metas, é necessário que cada um reconheça sua contribuição individual e do grupo.

O uso de incentivos de longo prazo também é bastante comum e assim como a de remuneração variável de curto prazo, pode ser estendida às outras formas de remuneração variável. Sendo assim, as formas de remuneração variável a seguir, podem ser de curto ou longo prazo.

2.3.6.2 Quanto à forma da remuneração variável

Quanto à forma, a remuneração variável pode ser distribuída em Distribuição de Ganhos (*Gainsharing*), Distribuição de Lucros (*Profitsharing*), Bônus/Gratificações, Incentivos e Campanhas, Prêmios por Reconhecimento, Participação nas Vendas/Comissões, Remuneração do potencial, Remuneração do talento, Remuneração por Resultados (*Pay-for-Performance Program*), Remuneração por Desempenho ou Mérito Variável (*Merit pay*), Participação nos Lucros e/ou Resultados e Sistemas Mistos.

a) Distribuição de Ganhos (*Gainsharing*)

A distribuição de ganhos (*Gainsharing*) é calculada baseada em fórmulas sobre a produtividade, normalmente com a utilização de resultados globais. Muitas vezes utiliza-se o pagamento mensal, mas pode ainda ser quinzenal ou semana. Entretanto, muitos consideram injusto o empregado com melhor desempenho receber a mesma remuneração que aqueles empregados com desempenhos inferiores (GARRIDO, 1999).

Para Xaviet et al. (1999), o modelo *gainsharing* vincula a remuneração com a superação de ganhos por meio da melhoria da produtividade, das condições de segurança do trabalho e redução nos custos. Essencialmente aplicado em unidades fabris, acaba por abranger todos os empregados da unidade e utiliza indicadores e metas pré-estabelecidos.

Este tipo de remuneração variável tem sido praticada nos níveis intermediários e inferiores da pirâmide organizacional, principalmente em linhas de produção. Seus benefícios vão desde a melhora na produtividade até a possibilidade de reduzir os custos do processo.

Para a aplicação deste incentivo, Marras (2002) afirma que são usados dois campos de interesse:

- Incrementar a remuneração de seus colaboradores – As gratificações oferecem aumentos em sua remuneração ao mesmo tempo em que estes colaboradores estejam interessados na contribuição das melhorias organizacionais na empresa, podendo tornar este tipo de remuneração não apenas temporário ou circunstancial, mas algo constante e diretamente vinculado à sua participação;
- Implantar o estabelecimento de um vínculo participativo – A redução da distância entre o piso e o topo da pirâmide organizacional por meio da contribuição do funcionário nas melhorias organizacionais, provocando um sentimento de comprometimento maior e de parceria na procura e no encontro dos problemas e soluções que dizem respeito diretamente à saúde organizacional da empresa.

Neste tipo de remuneração, ganhos organizacionais são compartilhados, através do uso de uma fórmula básica, com todos os empregados. Normalmente é calculado um percentual sobre a sua base salarial (LAWLER III, 1990).

Existe uma série de sistemas de distribuição de ganhos sendo utilizados no mercado. Entre eles cita-se o de contribuição de sugestões e idéias. Este modelo utiliza uma metodologia extremamente simples: os colaboradores de uma organização são convidados a gerar sugestões ou novas idéias que possam contribuir positivamente para os resultados da organização. As sugestões e idéias serão analisadas por um comitê (composto por membros

da gerência e da operação) responsável pela escolha das melhores participações, que serão colocadas em prática (MARRAS, 2002).

A partir dos resultados obtidos pela organização (em geral em termos financeiros) com a aplicação dessas sugestões ou idéias, distribuem-se os dividendos ou gratificações entre a empresa e seus autores, conforme indicadores de ganho previamente estabelecidos.

b) Distribuição de Lucros (*Profitsharing*)

A distribuição de lucros (*Profitsharing*) é baseada exclusivamente na transferência de partes dos lucros da organização. Alcança todos os níveis da organização, mas pode ocasionar problemas de difíceis percepções entre o lucro da organização e a contribuição do funcionário para o alcance daquele lucro (GARRIDO, 1999). Por este motivo não é o mesmo que participação nos lucros, que, por sua vez, utiliza critérios relacionados a formação do lucro para que os colaboradores participem.

Neste tipo de remuneração, após ser alcançado um valor pré-determinado de lucro, um percentual dos lucros adicionados são distribuídos. Algumas vezes os colaboradores recebem o mesmo valor, em outras é calculado com base em seu salário ou nível organizacional. Este tipo de remuneração não costuma ser tão efetivo quanto o *gainsharing* (LAWLER III, 1990).

É muito importante saber distinguir um programa de distribuição de lucros de um programa de participação nos resultados por meio da remuneração variável. Um programa de participação ou distribuição de lucros utiliza como único e principal indicador de resultado o lucro, ou seja, se não houver lucro, não há participação. Já a participação nos resultados utiliza diversos, e muitas vezes complexos, indicadores para a remuneração, podendo, um deles, ser o lucro (XAVIER, 2002).

É bastante usado nas organizações, normalmente para os sócios e acionistas, que recebem parte do lucro periodicamente.

c) Bônus/Gratificações

O pagamento de bônus ou gratificações é um sistema bastante utilizado para remunerar a média e alta gerência, além da diretoria. Pode ser usado metas individuais ou grupais, relacionando fatores de desempenho da unidade de negócio ou da corporação, com

pesos distribuídos entre os fatores, variando de acordo com o nível funcional. O pagamento utilizado na maioria das vezes é anual e pode representar o 14º salário (GARRIDO, 1999).

Xaviet et al. (1999) afirmam que os bônus e gratificações são valores pagos em função do resultado (possivelmente lucro) obtido pela organização em um determinado período. Normalmente pago para os altos escalões da organização, esse tipo de remuneração variável privilegia apenas uma pequena parte da organização (direção), possui avaliação subjetiva, e pode encobrir a incompetência, já que não recompensa o esforço individual.

Muitas das formas de bônus e gratificações se encaixam em outras formas de remuneração, já que podem não estar atrelado ao desempenho individual ou organizacional.

d) Incentivos e Campanhas

Os incentivos e campanhas podem ser de curta ou longa duração. E estão normalmente atrelados ao incremento de vendas, por isso voltado à área comercial, para o antigimento de metas e objetivos pré-determinados. Seu pagamento normalmente é realizado por meio de bens de consumo, serviços ou viagens (XAVIET ET AL., 1999).

É comum verificar o uso de incentivos e campanhas nas organizações que pretendem premiar uma parte de seus colaboradores com uma performance positiva em um momento específico e de forma esporádica.

e) Prêmios por Reconhecimento

Os prêmios por reconhecimento estão atrelados a consecução de metas de desempenho individual ou grupal, plano de sugestões ou realizações de trabalhos específicos, oferecendo aos beneficiários prêmios em dinheiro, viagens ou bens. Normalmente é utilizado atrelado a outra forma de remuneração variável, como uma forma complementar.

Muitos autores citam que o reconhecimento pode vir até da participação nos lucros e/ou resultados, ou com o uso do *gainsharing* ou *profitsharing*.

f) Participação nas Vendas/Comissões

Esse tipo de remuneração variável é utilizado há bastante tempo e normalmente voltado para a área comercial. Normalmente baseada em um percentual sobre o volume de

vendas, sem se preocupar com qualidade ou compromisso com outros setores. Possui ainda um caráter imediatista, pois seu pagamento é de curto prazo, o que pode ocasionar problemas futuros relacionado a individualidade, já que não estimula o trabalho em equipe (XAVIET ET AL., 1999).

A base dos pagamentos de comissão é o atingimento de vendas previamente estabelecidas. Normalmente utilizado para vendedores e gerentes de vendas. O pagamento normalmente é mensal (GARRIDO, 1999). Dutra (2006) destaca que a principal participação nas vendas vem por meio de comissões ou prêmios obtidos por resultados em campanhas de venda.

É muito usado em organizações comerciais e bem difundido como uma prática motivadora de vendas.

g) Remuneração do potencial

Xaviet et al. (1999) caracterizam a remuneração do potencial como um tipo de aposta pelo possível rendimento futuro do colaborador. Podendo ser feito de forma fixa (através das habilidades e competências adquiridas, mas não ainda utilizadas, ou pelo potencial demonstrado, mas não exercido por fatores operacionais) ou de forma variável (como luvas, prêmios, gratificações a serem compensadas no recebimento futuro de remuneração variável. Existe na condição de monetário e não-monetário. Pode ainda ser fixa ou variável.

h) Remuneração do talento

A remuneração do talento pressupõe a criatividade, capacidade empreendedora, sugestão de melhorias e outras atribuições que podem ser pagas de forma monetária e não-monetária. A base é o percentual de valor agregado realizado ou a expectativa da relação valor agregado com resultado esperado. É basicamente variável, dependendo do resultado esperado (XAVIET ET AL., 1999).

i) Remuneração por Resultados (*Pay-for-Performance Program*)

A remuneração por resultados (*pay-for-performance*) é uma das formas mais usadas de remuneração variável. Este tipo de remuneração procura vincular desempenho,

produtividade e ma maior qualidade nos resultados organizacionais, ampliando seu foco à estimulação do próprio trabalhador no alcance de melhores resultados individuais e organizacionais.

Utiliza-se, para fins de medida de desempenho, o papel individual, setorial, processual e organizacional no alcance dos resultados. Os parâmetros devem ser mensuráveis e estão normalmente atrelados ao atingimento de metas, e a partir destas, a ligação com um fator remunerativo.

Segundo Marras (2002), a remuneração por resultados contempla as seguintes vantagens:

- Incentivo na busca da qualidade total;
- Melhora do desempenho e da produtividade;
- Alavancagem na redução dos custos;
- Reforço nos valores culturais dos grupos;
- Incentivos na participação individual e grupal;
- Sustentabilidade financeira.

Marras (2002) ainda afirma que este modelo pode assumir diversas formas de acordo com a política adotada pela organização. As organizações utilizam, por exemplo, a fixação de um valor máximo deste tipo de remuneração parametrizado pelo salário, podendo variar em função do percentual alcançado das metas pré-estabelecidas.

É evidente, entretanto, que planos de remuneração variável mal desenhados podem tornar-se insustentáveis e até mesmo ser descontinuados, tanto do ponto de vista organizacional quanto dos trabalhadores. Por isso a importância da participação de representantes de parte dos trabalhadores, da empresa e do sindicato dos trabalhadores, já que necessita de regulamentação em Convenção Coletiva de Trabalho ou Acordo Coletivo.

j) Remuneração por Desempenho – Mérito Variável (*Merit pay*)

A remuneração por desempenho é aquela que utiliza o desempenho individual, por área ou equipe ou organizacional como base para remuneração. Quando trata-se de mérito variável, a remuneração aumenta conforme o aumento de sua performance comparada a de um período de tempo anterior.

Três premissas envolvem este tipo de remuneração: avaliação do desempenho individual, por equipe ou organizacional; determinação das faixas salariais que determinam a diferença nos desempenhos; e definir os critérios que constituirão base para o aumento do mérito (LAWLER III, 1990; MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007; MILKOVICH, 2000)

Merchant e Van Der Stede (2007) entendem que atualmente uma organização requer a cooperação de equipes de trabalhos e grupos, conseqüentemente tem crescido o uso de recompensas por equipe ao invés de recompensas individuais.

Para Lawler III (2000), o sistema de remuneração por desempenho com indicadores individuais consegue abranger diferentes objetivos do que os baseados em indicadores por equipe e organizacional. Sendo assim, uma organização precisa de um sistema que combine cuidadosamente os indicadores de desempenho para formatar seus sistemas de remuneração.

Determinados resultados são gerados através de um conjunto de ações de toda a organização. São fruto do inter-relacionamento de processos, áreas e sistemas da organização e também de todo o seu processo produtivo. Já outros resultados são produzidos nos grupos de trabalho, nos processos ou nas áreas. Podem ser citados ainda aqueles resultados produzidos através da determinação e da competência de cada um dos empregados. Cita-se os três patamares de resultado (XAVIER, 2002):

- Resultado da organização: São avaliados os indicadores estratégicos da organização, esta por sua vez, sempre se mobiliza para conseguir realizá-los. Em sua grande maioria, é o corpo gerencial e diretivo da organização que possuem a responsabilidade e o impacto maior sobre este patamar de resultado.
- Resultado da equipe: Avaliam os indicadores operacionais que oferecem suporte às estratégias da organização. É a equipe que possui a responsabilidade e o impacto maior sobre este patamar de resultado.
- Resultados individuais: São avaliados os indicadores de resultados ou fatores de desempenho específicos individual. São estes os resultados que de certa forma conseguirão auxiliar na distinção da remuneração variável entre os colaboradores.

Os planos de premiar o desempenho organizacional são ótimos no sentido de integrar pessoas, incentivá-los a entender o negócio e desenvolver relações de trabalho, mas pobres em motivar diretamente o indivíduo. Os indivíduos podem ser remunerados de acordo com seu desempenho individual, de sua equipe e da organização, todos eles ocupando seu lugar no sentido de motivar os indivíduos na busca dos resultados. Com isso, o desempenho individual é medido e recompensado, da mesma forma que o desempenho de sua equipe e finalmente, o desempenho da organização encoraja os indivíduos a compreender o negócio e participar das decisões organizacionais. Todavia, cada organização contempla uma necessidade diferente de indicadores. Caso um desempenho individual não seja mensurável, utiliza-se o desempenho por equipe e organizacional. Também é possível que o desempenho organizacional não seja primordial em uma organização, e o foco seja no desempenho individual, o sistema de remuneração com base em desempenho deve considerar essencialmente os indicadores individuais. Algumas pesquisas tem demonstrado a dificuldade de mensurar o desempenho individual e a crescente utilização de indicadores por equipe (LAWLER III, 2000).

Xavier et al. (1999) também destacam que indicadores de resultados são totalmente peculiares. Aqueles que são válidos em uma organização, nem sempre servirão para outra. A causa disso é que as estratégias são diferentes, os objetivos e as estruturas também diferem, a cultura, os valores, as pessoas, e os processos não são os mesmos, e finalmente, os resultados serão diferentes.

k) Participação nos Lucros e/ou Resultados

Segundo Atkinson *et al.* (2000), a participação nos lucros corresponde a um sistema de gratificação em dinheiro, no qual a quantia distribuída é vinculada ao lucro informado da organização ou de uma de suas unidades. Já a participação nos ganhos corresponde a uma gratificação em dinheiro, no qual a quantia distribuída é vinculada ao desempenho no alcance de determinado objetivo. Para Oliveira e Superti (2005) a participação nos resultados representa cada funcionário recebendo em valores monetários uma parte dos ganhos de produtividade da organização, independente de seu salário mensal, sem a incidência de encargos sociais.

A participação nos lucros ou resultados não é algo tão novo quanto parece. É atualmente considerada a principal forma de remuneração variável de curto prazo. Existem diversos acontecimentos históricos que comprovam desde o século XVIII já se utiliza este

tipo de remuneração em suas formas básicas. É evidente que, com o passar dos anos este tipo de remuneração foi evoluindo, até chegar aos padrões utilizados hoje em dia. No quadro 2.9, pode-se verificar o histórico da participação nos lucros ou resultados no mundo.

Ano	Histórico
1794	Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Thomas Jefferson, ex-presidente americano, ofereceu aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro.
1812	Napoleão Bonaparte concedeu a participação nos lucros aos artistas de <i>Comédie Française</i> , eles tinham uma participação com base no lucro líquido, calculada no final do ano..
1842	Dono de pequeno atelier de pintura em Paris, <i>Monsieur</i> Edmé Jean leclair, apurou lucro e resolveu entregar a seus empregados. Na época, foi apontado como elemento nocivo à coletividade.
1847	Na Prússia, começa-se a observar o sistema de participação nos lucros.
1850	Observa-se o uso da participação nos lucros na Inglaterra.
1869	Os Estados Unidos começam a usar a participação nos lucros nas empresas.
1889	A <i>South Metropolitan Gas Company</i> , da Grã-Bretanha foi a pioneira no país a conceder a participação nos lucros, e metade foi distribuída em ações.
1917	A constituição do México passou a prever a participação de lucros.
1931	A Igreja Católica se pronuncia. O Papa Pio XI, com a encíclica <i>Quadragesimo Anno</i> , comenta sobre a participação nos lucros.

Quadro 2.9 – Histórico da participação nos lucros ou resultados no mundo

Fonte: Adaptado de Martins (1996)

No Brasil, a Constituição Federal de 1946, previa em seu artigo 157, inciso IV: “A legislação do trabalho e a previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem a melhoria da condição dos trabalhadores: ... IV – participação direta e obrigatória do trabalhador nos lucros da empresa (sic), nos termos (sic) e pela (sic) forma que a lei determinar”. Entretanto, o texto precisava de regulamentação por meio de Lei, por isso não fora categoricamente aplicado.

A Constituição de 1967 também trouxe contribuições acerca do referido tema, estabelecendo em seu artigo 158, inciso V: “a integração do trabalhador na vida e desenvolvimento da empresa (sic), com participação nos lucros, e excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos”. A distribuição de lucros aos trabalhadores também versou na Emenda Constitucional de 1969, trazendo em seu artigo 165. “A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem a melhoria de sua condição social: [...] V – integração na vida e no desenvolvimento da organização, com participação nos lucros, e excepcionalmente, na gestão, segundo for estabelecido em lei.” Sendo assim, ainda tornou a aplicabilidade constitucional vinculada a uma legislação específica que até o momento ainda não havia sido publicada.

Mesmo após anos no aguardo de regulamentação, a participação nos lucros das empresas foi versada novamente pela Constituição Federal de 1988 em seu Artigo 7º “São

direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: ... XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;”. Todavia a regulamentação ainda não havia sido editada.

A Medida Provisória N° 794 de 29 de dezembro de 1994 foi a primeira regulamentação a respeito da participação nos lucros de trabalhadores, porém após várias reedições, foi promulgada a legislação pertinente até o momento em vigor, a Lei N° 10.101 de 19 de dezembro de 2000 (ANEXO 2).

Ano	Histórico
1946	A constituição brasileira de 1946 trouxe em seu artigo 157 a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados.
1967	A Constituição de 1967 citou a participação nos lucros ou resultados em seu artigo 158.
1969	A Emenda constitucional de 1969 versou sobre a participação nos lucros ou resultados em artigo 165.
1988	A constituição Federal de 1988 determinou em seu Art. 7º inciso XI, que a “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definida em Lei” são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais.
1994	A Medida Provisória 794/1994, tratava sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, regulamentando a previsão constitucional.
2000	No dia 19 de dezembro de 2000 foi promulgada a Lei 10.101/2000 que tratou exclusivamente da regulamentação da previsão constitucional e estava baseada na própria Medida Provisória 794/1994.

Quadro 2.10 – Histórico da Participação nos lucros no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Durante o período histórico demonstrado no quadro 2.10, principalmente na década de 80 – período em que houve a entrada de muitas multinacionais no Brasil –, algumas empresas já previam o pagamento de participação nos lucros ou resultados em seus procedimentos remuneratórios.

Para Garrido (1999), a regulamentação da participação nos lucros ou resultados levou muitas empresas a adotar este tipo de remuneração, principalmente pelo fato de não haver incidência dos encargos trabalhistas.

A Lei N° 10.101, de 19.12.2000, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 20.12.2000, regulou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à qualidade e produtividade.

Segundo a Lei, todas as empresas deverão estabelecer com seus colaboradores uma forma de participação nos lucros ou resultados, utilizando critérios que podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade. Deve ser feito um acordo firmado com o sindicato

dos trabalhadores em convenção coletiva, trazendo informações de mecanismos aferição do resultado, periodicidade da distribuição e período de vigência. A periodicidade mínima de pagamento é um semestre, ou seja, não pode haver mais de dois pagamentos por ano. Não há a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, mas deve fazer desconto de Imposto de Renda na Fonte. A empresa ainda pode deduzir as participações como despesa operacional, mas não pode ser considerada como forma de substituição da remuneração convencional.

As vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros e nos resultados estão demonstrados no quadro 2.11.

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta, entre os colaboradores, a compreensão da natureza do negócio; • Reforça importância da convergência de esforços; • Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; • Reduz resistência a mudanças; • Aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados deve ser suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco; • Transparência na divulgação dos resultados; • Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Quadro 2.11 – Vantagens e Fatores Condicionantes para Participação nos Lucros e Resultados
Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 105).

Paschoal (2006) faz uma diferenciação entre remuneração variável e participação nos lucros ou resultados, como segue no quadro 2.12:

	Participação nos Lucros ou Resultados	Remuneração Variável
Colaboradores Abrangidos	Todos	Uma parte
Periodicidade de Pagamento	Anual ou semestral	Sem restrições
Valores	Em geral modestos	Em geral elevados
Relação com a Remuneração	Não complementa o salário	Complementa o salário
Encargos Trabalhistas	Não há incidência	Há incidência
Acordo com Colaboradores	Obrigatório	Facultativo

Base Legal	Constituição e Lei 10.101 de 19/12/2000	CLT
------------	--	-----

Quadro 2.12 – Diferenças entre a participação nos Lucros ou Resultados e Remuneração Variável

Fonte: Adaptado de Paschoal (2006, p. 111).

Para Xavier (2002), é diferente, a remuneração variável pode ser considerada um programa de participação nos resultados ou também que participação nos resultados pode ser um programa de remuneração variável. Sendo assim, esta definição irá depender apenas do enfoque do programa. Tadeucci (2006) corrobora com este conceito e afirma que os programas de participação nos lucros e resultados foram realizados a fim de aumentar a participação dos funcionários em seu trabalho, de forma a diminuir os conflitos e aumentar a competitividade das organizações, por isso estes programas de participação nos lucros e resultados podem ser considerados uma forma de remuneração variável.

Mas poderá ser definido como a participação nos resultados sendo um programa de remuneração variável baseado em resultados alcançados ou superados advindos de metas previamente definidas, negociadas ou contratadas com colaboradores e grupos de trabalho.

1) Sistemas Mistos

A remuneração variável pode alcançar resultados mais expressivos se forem usadas combinações entre as diferentes formas citadas acima, diferenciando-os por nível organizacional ou funcional, atrelando metas de desempenho individual, por equipe ou globais.

Sendo assim, utilizar remuneração variável pode ser algo extraordinário para a organização. Não somente pelo fato de alinhar a estratégia organizacional, objetivos e metas à remuneração, mas também por ter a possibilidade de transformar custos fixos em variáveis (de novo) e ainda não haver incidência de encargos trabalhistas se usado com base na Lei Nº 10.101/2000.

2.3.7 Participação acionária (Stock Options)

A participação acionária é considerada um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Muitos consideram este tipo de remuneração como parte da

remuneração variável. Entretanto, o fato de poder não estar relacionada a desempenho, faz com que seja tratada separadamente, mas como um componente da remuneração estratégica.

Para Marras (2002), o modelo de remuneração acionária aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização, como cúpula da empresa, gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes, e consiste em remunerar resultados conseguidos mediante concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do negócio, tendendo a ser muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros presentes e futuros com as ações.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 112), esta é uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que pode gerar, para a empresa e seus colaboradores, grandes benefícios a médio e longo prazo. Desta forma, não podem ser esperados benefícios de curto prazo com sua aplicação.

O programa de participação acionária oferece ao funcionário a co-propriedade da empresa, focando uma relação e um compromisso de longo prazo, desta forma distingue-se do programa de participação nos lucros que oferece a este mesmo funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa no curto prazo supere determinado patamar.

Para Lawler III (1990), por causa da volatilidade do mercado, esse tipo de remuneração causa impactos menores do que participação nos lucros e *gainsharing*. Mas defende que *gainsharing*, participação nos lucros e remuneração acionária podem ser práticas comuns nas organizações. Pode-se ainda, combinar remunerações pelo desempenho individual, por grupos ou equipes.

Xaviet et al. (1999) descrevem que o modelo de remuneração através da participação acionária compreende a distribuição ou venda das ações da organização para uma parcela dos empregados (normalmente alta direção). Durante a permanência da ação por parte do empregado, são recebidos dividendos e após um determinado período de carência estas podem ser negociadas na Bolsa de Valores. O risco fica na volatilidade do mercado, que pode levar a ação na hora do resgate a não representar monetariamente aquilo que representava na época do recebimento.

A remuneração acionária é uma das formas de premiar o desempenho, focando-se resultados, que vem sendo praticada há muitos anos na organização do mundo inteiro – com ênfase nos Estados Unidos e na Europa (MARRAS, 2002).

Para Lawler III (2000), a remuneração através de ações constitui uma ponderosa forma de recompensa, podendo estar inclusive ligada ao desempenho. Mas para isso, é necessário que os indivíduos tenham conhecimento sobre o comportamento do mercado de ações, caso contrário pode não fornecer o impacto motivacional desejado.

Neste sentido, Marras (2002) afirma que este modelo pode proporcionar, em quem recebe o prêmio (ações da companhia), um sentimento de comprometimento muito forte, na exata medida em que se vale do poder de posse, do ter, da propriedade, que ocorre no recebimento das ações.

Pode-se observar no quadro 2.13, os ganhos e riscos na utilização de um sistema de remuneração acionária.

Ganhos		Riscos	
I)	Aumento do comprometimento via co-propriedade;	V)	Mudança na legislação trabalhista e na regulamentação do mercado financeiro;
II)	Incentivo a comportamentos proativos e ações de melhoria;	VI)	Distribuição mal dimensionada de ações pode reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas;
III)	Estímulo a colaboração e esforços coletivos coordenados;	VII)	Desvalorização das ações pode descaracterizar o sistema de recompensa como tal;
IV)	Estímulo a ações individuais voltadas para o aumento do valor dos negócios.	VIII)	Programas focados em grupos específicos podem levar a conflitos entre grupos participantes e não participantes.

Quadro 2.13 – Ganhos e Riscos na Participação Acionária
Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 115).

Ao mesmo tempo que esse modelo de remuneração estratégica privilegia o sentimento de comprometimento no longo prazo daqueles que recebem o benefício, fazendo-os se sentirem co-proprietários da companhia e, sendo assim, mais envolvidos com os resultados finais do negócio, este também acaba por não utilizar fórmulas, indicadores nem qualquer outro instrumento que aguce e controle o atingimento das metas propostas pela organização (MARRAS, 2002).

Sendo assim, esta pode ser mais uma forma de remuneração utilizada para remunerar o desempenho ou outros fatores relacionados à estratégia organizacional.

2.3.8 Outras formas de remuneração

A motivação é de grande valia para o sistema de remuneração estratégica pelo ligamento entre motivação, desempenho e recompensa. As empresas necessitam de

colaboradores motivados e orientados para resultados, e utilizam de meios de recompensas para garanti-los.

Na figura 2.8, é possível observar a relação entre os três fatores citados.

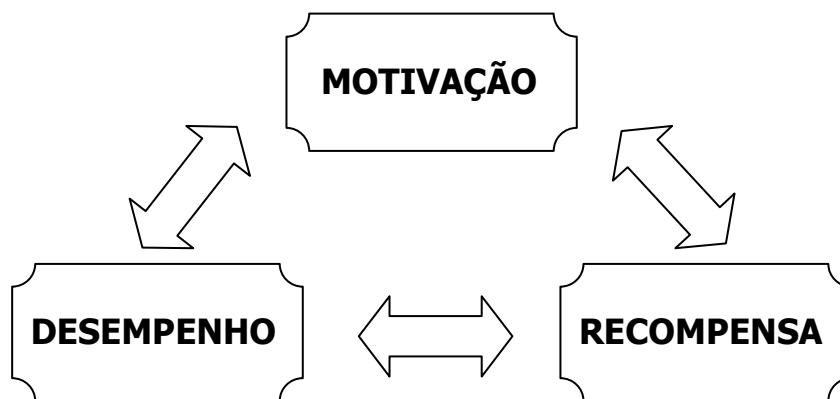


Figura 2.8 – Visão das outras formas de remuneração
Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)

Nas palavras de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 120):

- Primeiro, não existem fatores motivacionais que seja universais. Eles variam de país para país e de organização para organização;
- Segundo, eles também variam de indivíduo para indivíduo;
- Terceiro, mesmo para um indivíduo, os fatores motivacionais variam ao longo do tempo;
- Quarto, eles são também resultado da interação do indivíduo com o grupo.

Existem diversos tipos de remuneração com características um pouco diferentes dos citados neste capítulo de remuneração, a maioria deles, entretanto, se encaixa neste tipo de remuneração. Já que se não for para o alcance de um determinado objetivo na organização, o propósito de uma remuneração diferente acaba por perder seu sentido. Podem haver reconhecimentos financeiros e não financeiro. Incluem-se neste tipo de remuneração os incentivos não monetários como programas de reconhecimento e de envolvimento dos colaboradores.

2.4 Pesquisas Anteriores

Algumas pesquisas realizadas anteriormente retratam a remuneração, focando em remuneração estratégica e variável. Costa (1997) traz uma pesquisa sobre as principais características de programas de participação nos lucros e resultados, conforme o quadro 2.14:

Pergunta/Empresa	CEVAL	XEROX	IOCHPE-MAXIOM
A participação é sobre lucros, resultados ou ambos?	Resultados.	Lucros e Resultados.	Resultados.
Existem metas específicas?	Sim.	Sim.	Sim.
O programa de participação nos resultados alcança todos os colaboradores?	Não, somente até a supervisão.	Sim.	Sim.
Quem é admitido ou demitido faz parte do programa?	Não.	Admitidos recebem proporcional. Demitidos não recebem.	Admitidos até 30 de setembro de cada ano participam. Demitidos não recebem.
A participação é sobre metas individuais, metas por equipe ou ambas as formas?	Metas por equipe.	Metas individuais e por equipe.	Metas por equipe.
Qual a periodicidade dos pagamentos?	Trimestral.	Anual.	Anual.
Há uma temática na comunicação do programa?	Sim.	Sim.	Sim.
Qual a base de cálculo e alíquota do programa?	Pode variar de 0% a 30% sobre o salário do funcionário.	Percentual das metas atingidas sobre o salário Fixo do mês de Novembro.	Média dos salários fixos recebidos no ano. Podendo variar de 40% a 80%.
Como é feito o pagamento?	Parcela única no mês seguinte ao fechamento do trimestre.	Mês de fevereiro do ano seguinte.	Parcela única no mês de dezembro.

Quadro 2.14 – Pesquisa sobre o programa de remuneração variável.
Fonte: Adaptado de Costa (1997)

Pode-se verificar uma diferença no perfil da remuneração variável na pesquisa apresentada por Costa (1997). Nenhuma delas utiliza metas globais, mas as três usam por equipe uma delas ainda usa metas individuais. Existe diferença na periodicidade, no cálculo, na questão hierárquica, entre outras.

Faquim (1999) apresenta uma pesquisa que diagnostica a remuneração em 120 empresas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e alguma da região sul. De acordo com seus resultados, a remuneração funcional era ainda a mais utilizada, mas verificou uma presença marcante da remuneração variável. Entre os dados apresentados na tabela 2.2, 63% das empresas possuem programa de participação nos lucros ou resultados, e 86% destas utiliza o programa com base na Lei No.10.101/2000. Na maioria delas o programa é baseado em resultados (55%), em 14% a base é o lucro e em 31% ambos.

Tabela 2.2 – Estrutura de Remuneração das 120 empresas pesquisadas

Estruturas de remuneração			
Tipo de remuneração	Diretoria (%)	Gerência (%)	Administrativos / Operacionais (%)
Funcional (por cargos)	87	92	94
Funcional e habilidades e/ou competência	10	6	10
Habilidades e/ou competência	6	8	8

Bônus, gratificações ou 14º salário	49	33	8
Participação nos lucros ou resultados	51	55	59
Outras formas de remuneração variável	6	12	14

Fonte: Faquim (1999)

Com relação a indicadores, 87% usam metas globais, 67% usam indicadores de áreas/processos e 30% usam indicadores individuais. A pesquisa ainda apontou que 69% adotam um único sistema para toda a organização, 60% fazem uma distinção por nível hierárquico e 40% apresentam divisões pela área funcional.

Evans (2005) apresenta uma pesquisa de remuneração variável em hospitais. De acordo com a pesquisa o hospital Memorial Medical Center of West Michigan, em Ludington (EUA) tem utilizado 15% de remuneração variável para todos os colaboradores, ainda 20% para o vice-presidente do hospital e 25% para o chefe executivo. Outro dado informa que o hospital Tallahassee Memorial HealthCare na Flórida (EUA) utiliza cinco tipos de indicadores de desempenho para os incentivos: margem operacional, custo, satisfação do paciente, participação de mercado e satisfação do empregado.

Oliveira (2001) apresenta uma pesquisa com as 500 empresas “Maiores e Melhores” descritas pela Revista Exame de Agosto de 1996. Em uma amostra de 132 empresas das 500 empresas pesquisadas, os resultados estão demonstrados na tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Tipos de Remuneração Variável

TIPOS	FREQÜÊNCIA	(%)
Participação nos Lucros	76	57,6
Bônus por desempenho individual	27	20,5
Bônus por desempenho em equipe	20	15,2
Participação acionária	5	3,8
Outros	23	17,4

Fonte: Oliveira (2001, p. 103)

Ainda nesta pesquisa, 25 das 126 respondentes não possuem remuneração variável, representando 20%. As metas de equipe foram as mais usadas como base da remuneração variável, com 35,6% e os resultados organizacionais ficaram com 26,5%.

Pode-se então verificar que muitas pesquisas já estão sendo realizadas acerca do tema. As pesquisas demonstraram a força da remuneração variável nas organizações atuais, assim como a remuneração estratégica, atuando com a combinação de diferentes formas de remuneração para tornar as organizações mais adaptáveis ao complexo mundo dos negócios.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa esta dividida em procedimentos para a revisão da literatura, enquadramento metodológico e delimitação e abrangência da pesquisa.

3.1 Procedimentos para Revisão da Literatura

A revisão de literatura foi realizada a partir da análise bibliográfica de livros, artigos, dissertações, teses e consulta a legislação. Foram utilizadas, portanto, basicamente fontes secundárias.

A pesquisa documental para Gil (2008) considera os materiais que ainda não receberão um tratamento analítico, podendo ser reelaborados através dos objetos da pesquisa. Os dados são compilados pelo próprio estudante e existe explicação que as fontes de coleta são mais dispersas e diversificadas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a fonte de coleta de dados, pode ser considerada documentos escritas ou não, divididos em fontes primárias ou secundárias. As fontes de documentos escritos podem ser: estatísticas (censos), documentos de arquivos públicos, documentos de arquivos privados, contratos, cartas, publicações parlamentares e administrativas. E os documentos não escritos, como: filmes, fotografias, mapas, gráficos, gravações em fita magnética, outras ilustrações, tornam-se base da pesquisa documental, de onde o pesquisador extrai os dados. Já as fontes secundárias ou pesquisas bibliográficas, representam contribuições acerca do tema já publicadas, como: as revistas, artigos de anais, os boletins de jornais, livros, publicações avulsas, dissertações, teses, monografias, artigos eletrônicos.

A base da revisão foi a remuneração e seus sistemas: o Sistema de Remuneração Tradicional e Sistema de Remuneração Estratégica. O destaque fica com a remuneração variável, presente dentro do sistema de remuneração estratégica.

3.2 Enquadramento Metodológico

A metodologia do presente trabalho está agrupada em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos; pesquisa quanto aos procedimentos e a pesquisa quanto à abordagem.

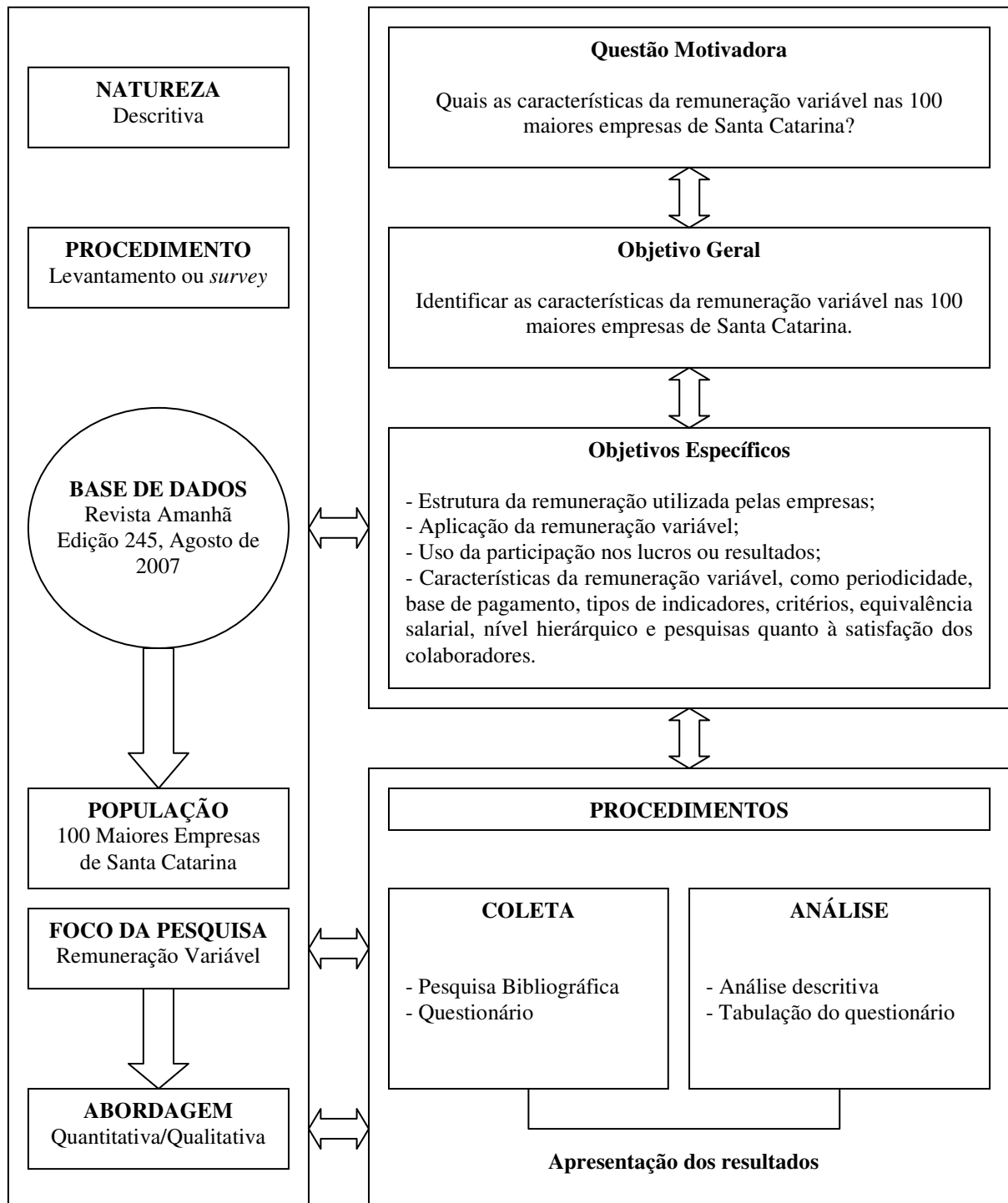


Figura 3.1 – Design da pesquisa
Fonte: Adaptado de Gallon (2009)

A Figura 3.1 apresenta os passos percorridos para a realização da pesquisa. Quatro objetivos específicos foram elaborados para responder a pergunta de pesquisa, levando a pesquisa à coleta e análise dos dados e à conseqüente apresentação dos resultados. A pesquisa é descritiva, realizada por meio da aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados e com abordagem quali-quantitativa.

3.2.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, este estudo é classificado como pesquisa descritiva. Gil (2008) afirma que o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever características de determinado fenômeno ou de uma população ou ainda estabelecer relações entre variáveis. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados é considerada uma das características mais expressivas, com a utilização de questionários e observação sistemática.

Esta pesquisa tem como finalidade descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa determinada população que tenham características ou comportamentos específicos, e verificar ou até mesmo descobrir a existência de relação entre variáveis.

Foram realizados questionários com os gerentes de recursos humanos, administradores da área de pessoal, ou aquele que coordene diretamente a área de gestão de pessoas nas 100 maiores empresas de Santa Catarina de 2007 segundo a revista AMANHÃ.

3.2.2 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, o presente estudo é do tipo pesquisas de levantamento ou *survey*, consiste em uma pesquisa bibliográfica e o instrumento de coleta de dados será o questionário.

Gil (2008) caracteriza a pesquisa do tipo levantamento como a interrogação das pessoas em que se deseja conhecer o comportamento. Obtendo informações que servirão para análises quantitativas e, por fim, servirão de base para as conclusões referente aos dados coletados.

Os livros e os artigos científicos são os principais materiais constituídos pela pesquisa bibliográfica, considerados materiais já elaborados. Existem inclusive pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, apesar de a maioria dos estudos exigirem algum tipo de trabalho dessa natureza (GIL, 2008).

Houve o levantamento de dados a partir dos questionários (APÊNDICE A) aplicados nas 100 maiores empresas de Santa Catarina de acordo com a revista AMANHÃ.

Richardson (2007) afirma que o questionário é um dos instrumentos de coleta de dados que servem para obter informações acerca de grupos sociais. Para o autor, os questionários cumprem duas funções específicas: descrever as características e medir variáveis de um grupo social. É através dele que são observadas características de um indivíduo ou grupo, e estas características de um grupo podem contribuir para explicar determinadas atitudes desse grupo. Para elaborar o questionário, Gil (2008) entende que os objetivos do trabalho devem ser traduzidos em itens bem redigidos.

Neste sentido, serão analisadas as características da remuneração variável das 100 maiores empresas de Santa Catarina de acordo com a Revista Amanhã. A população de pesquisa é formada por estas 100 empresas.

População ou universo da pesquisa é considerado a totalidade de elementos distintos que tem semelhança nas características definidas para um certo estudo. O universo de investigação ou a população está relacionado diretamente ao assunto a ser trabalhado (BEUREN e RAUPP, 2006).

A operacionalização da pesquisa é demonstrada na figura 3.2 e foi basicamente realizada em três contatos com a população. No primeiro contato procurou-se identificar o responsável pela área de recursos humanos, para que a pesquisa fosse encaminhada diretamente ao responsável, realizado através de endereço eletrônico e contato telefônico. A partir da identificação de todos os responsáveis pelas empresas, realizou-se o segundo contato, através de um e-mail encaminhando os objetivos de pesquisa e o questionário anexado. Por fim, o terceiro contato foi realizado através do retorno do questionário dos respondentes, também de forma eletrônica.

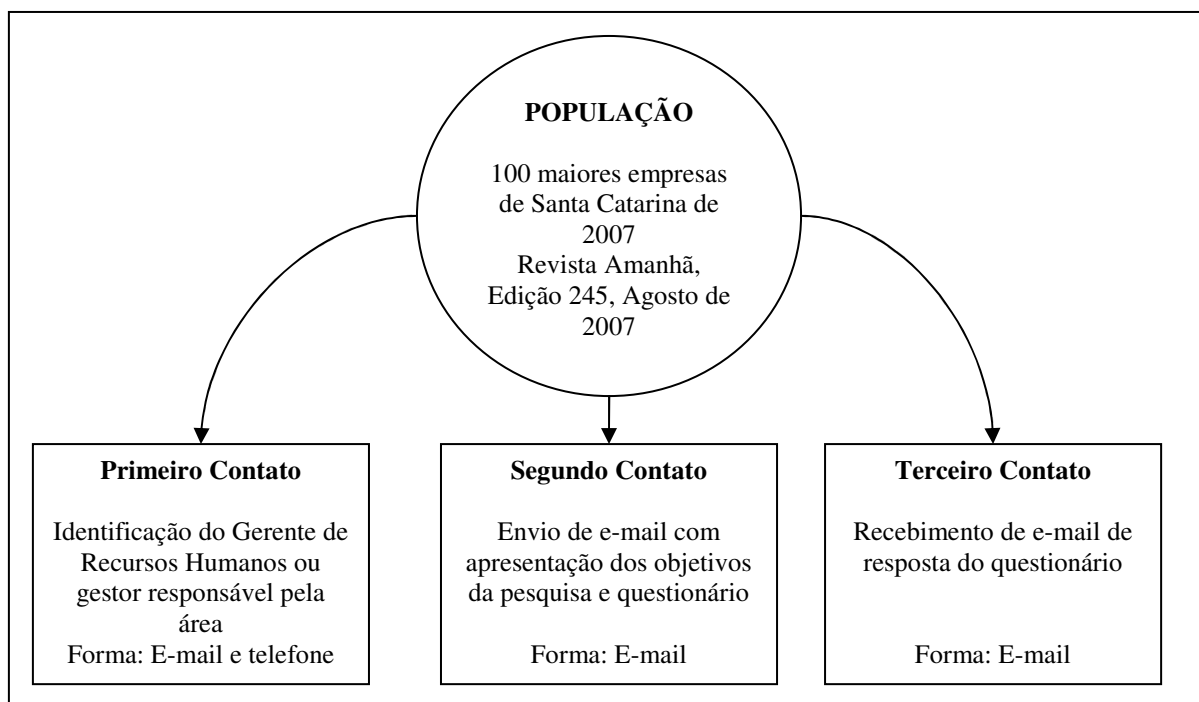


Figura 3.2 – Operacionalização da pesquisa

Sendo assim serão apresentados no capítulo 4 os resultados da operacionalização da pesquisa.

3.2.3 Quanto à abordagem do problema

E a pesquisa quanto à abordagem do problema, é classificada neste estudo tanto como pesquisa quantitativa como qualitativa.

E segundo Richardson (2007, p. 79) “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Fica então claro que a pesquisa quantitativa busca medir o grau em que algo está presente enquanto a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de alguma coisa.

Pesquisa quantitativa pode ser entendida como aquela que utiliza a quantificação na coleta de informações e no tratamento dos dados, com o objetivo de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções. É um tipo de pesquisa bastante aplicado em estudos descritivos, principalmente quando procuram fazer a relação entre variáveis. Já a pesquisa qualitativa é usada para entender a natureza de um fenômeno social, a complexidade de determinado

problema, analisar a interação de algumas variáveis e possibilitar maior nível de entedimento dos comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 2007).

3.3 Delimitação e Abrangência da Pesquisa

A Revista Amanhã foi fundada em 1986 com o foco temático em gestão, com destaques para assuntos como marketing, gestão de pessoas, liderança, estratégia e sustentabilidade. Tem sua atenção voltada para a região sul do Brasil e elabora anualmente rankings acerca das empresas desta região.

A presente pesquisa considerará as 100 maiores empresas de Santa Catarina de 2007 com base nas divisões da revista Amanhã, de número 245, ano 22, de agosto de 2008. Esta revista elabora uma edição anual das 500 maiores empresas da Região Sul do Brasil, e das 100 maiores dos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. O ranking leva em consideração o VPG (Valor Ponderado de Grandeza) de cada empresa, que é calculado a partir de três valores: Patrimônio Líquido, com peso de 50%; Receita Bruta, com peso de 40%; e Lucro ou Prejuízo, com peso de 10%. O Anexo 1 mostra a lista das 100 maiores empresas de Santa Catarina.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo demonstrar-se-á a apresentação dos resultados e as análises dos resultados.

4.1 Apresentação dos Resultados

Após a aplicação de questionário enviado por e-mail as 100 maiores empresas de Santa Catarina de acordo com a Revista Amanhã de agosto de 2007, obteve-se 37 retornos. Dos retornados, apenas 25 se interessaram em participar da pesquisa, o restante informaram que não tinham autorização para divulgação das informações, a política organizacional não permitia ou os dados eram confidenciais.

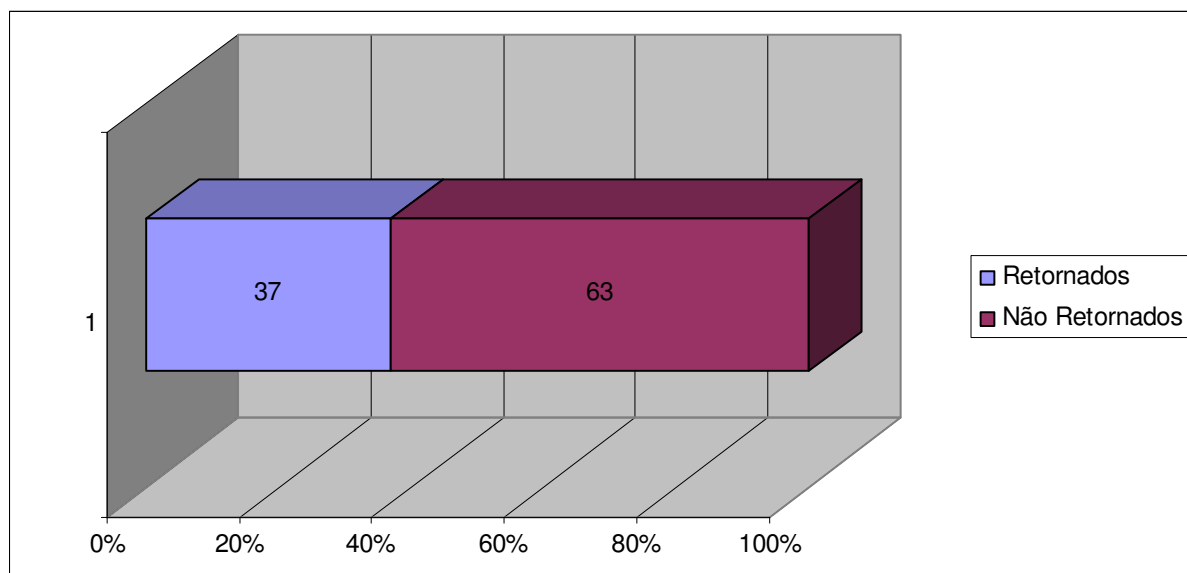


Gráfico 4.1 – Retornados e não retornados

Foram recebidos 37 dos 100 questionários enviados, uma amostra representando 37% da população das 100 maiores empresas de Santa Catarina, como se pode observar no gráfico 4.1.

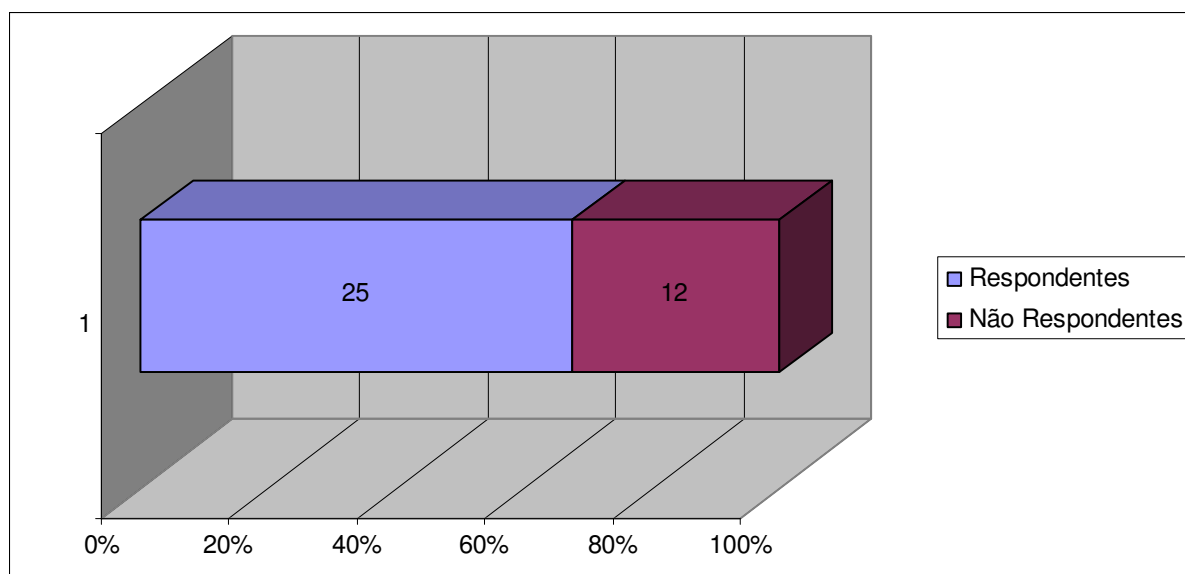


Gráfico 4.2 – Respondentes e não respondentes

Entretanto, nem todos os questionários recebidos foram respondidos. Pode-se observar no gráfico 4.2 que dos 37 retornados, 12 vieram com uma negativa de participação da pesquisa. Muitos deles por não estarem autorizados a compartilhar este tipo de informação, outros não participam de pesquisas acadêmicas. Ficaram então 25 questionários respondidos, representando 68% das 37 empresas que retornaram, pelas empresas que usam ou não um sistema de remuneração variável.

Pergunta 1 - Qual a estrutura de remuneração utilizada para as seguintes áreas no ano de 2008?

A pergunta foi direcionada a verificar quais os tipos de remuneração usados pelas 100 maiores empresas de Santa Catarina, e o resultado é demonstrado na tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Estrutura de remuneração das 100 maiores empresas de Santa Catarina

Tipo de Remuneração	Direção	Gerência	Operacionais
Funcional	76%	76%	76%
Por habilidades	4%	4%	4%
Por competências	4%	8%	8%
Benefícios	36%	44%	44%
Participação nos lucros ou resultados	48%	68%	64%
Outras formas de remuneração variável	16%	16%	12%

Pôde-se observar nas respostas que a estrutura de remuneração das 100 maiores empresas de Santa Catarina é bem variada. Das 25 empresas respondentes, apenas 19

marcaram a remuneração funcional, representando 76% para todos os níveis hierárquicos: direção, gerência e operacional. Neste ponto, a remuneração funcional é obrigatória pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e entende-se que todas as empresas respondentes deveriam marcá-la. A remuneração por habilidades foi marcada por um dos 25 respondentes para todos os níveis, representando 4%. A remuneração por competência também foi assinalada por um dos respondentes para o nível de direção e foi marcada por dois dos 25 respondentes para os níveis gerência e operacional, representando 8%. Os benefícios também estão mais presentes nos níveis inferiores, já que foi marcado por 9 respondentes no nível de direção e por 11 nos níveis gerência e operacional, representando 36% e 44% respectivamente. A participação nos lucros ou resultados é assinalada por 12 empresas ou 48% dos respondentes como sendo utilizada na direção, 17 empresas ou 68% para o nível de gerência e 16 empresas ou 64% para o nível operacional. Apresentou-se, portanto, mais presente no nível de gerência. Por último, as outras formas de remuneração variável se apresentaram maiores incidências em níveis de direção e gerencial, com 4 empresas ou 16% cada logo seguida pelo nível operacional com 3 empresas ou 12% dos respondentes.

Pergunta 2 – A empresa possui programa de remuneração variável?

A pergunta foi direcionada a verificar se as empresas possuem remuneração variável, conforme é demonstrado no gráfico 4.3.

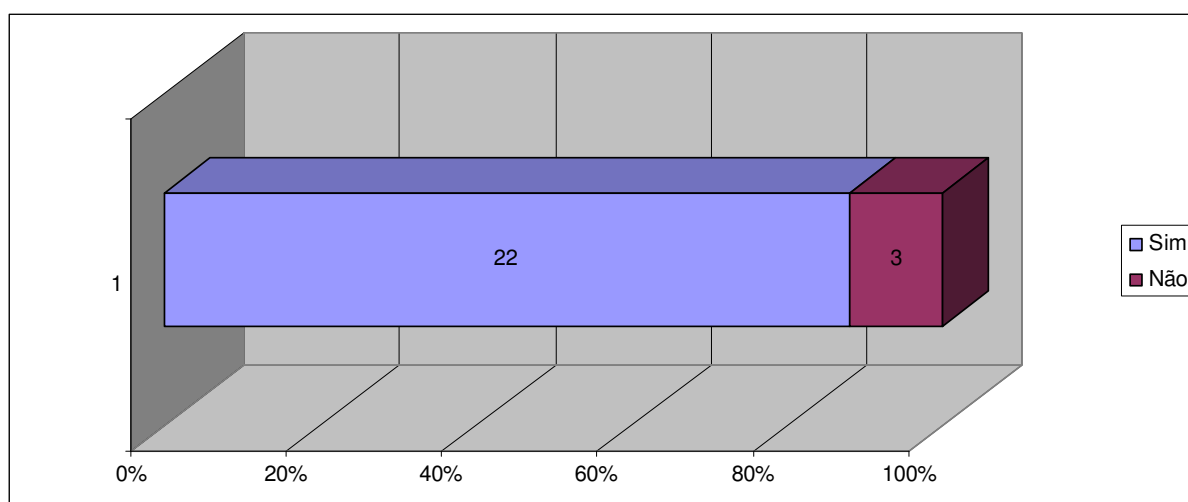


Gráfico 4.3 – Empresas que utilizam remuneração variável

Dos 25 respondentes, 22 afirmaram ter remuneração variável, totalizando 88%, enquanto apenas 3 afirmaram não possuir remuneração variável, representando 12%. Neste ponto, é interessante verificar que na pergunta 1, quando se tratou da estrutura da remuneração, 17 marcaram que possuíam participação nos lucros e resultados no nível de gerência) e 4 marcaram que possuíam outras formas de remuneração variável, totalizando 21 que marcaram os dois tipos de remuneração, contra os 22 que marcaram que possuem remuneração variável nesta pergunta.

Todavia, é importante verificar que Paschoal (2006) faz uma diferenciação entre remuneração variável e participação nos lucros ou resultados e alguns respondentes podem entender estes tipos de remuneração com diferenças, já que a pergunta 2 foi especificamente sobre a remuneração variável.

Nas próximas perguntas seguem apenas as 22 empresas que possuem remuneração variável na sua estrutura de remuneração.

Pergunta 3 – Possui programa de participação nos lucros e/ou resultados?

A pergunta foi direcionada a verificar se as empresas possuem participação nos lucros ou resultados, e o resultado é demonstrado no gráfico 4.4.

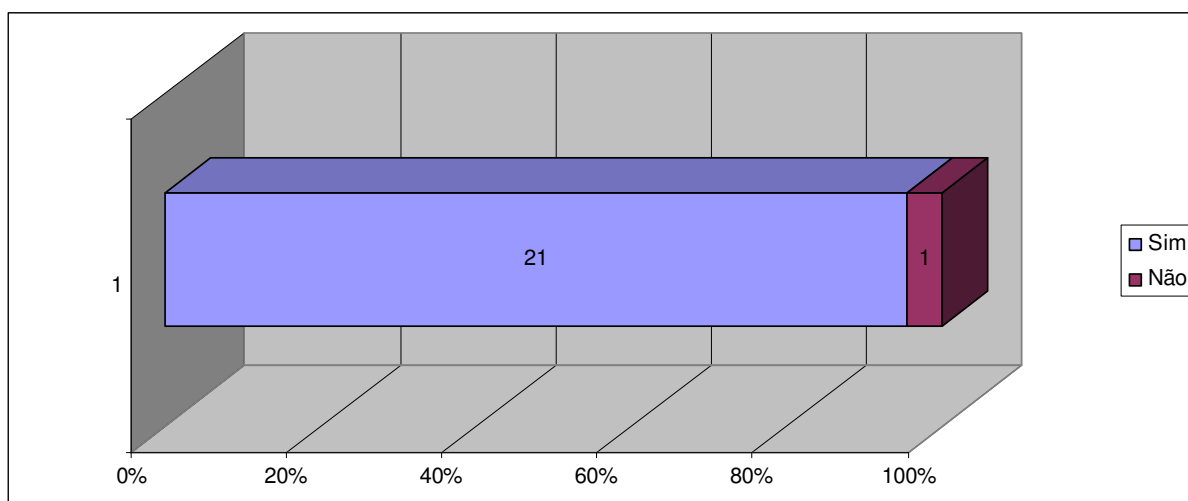


Gráfico 4.4 – Empresas que possuem participação nos lucros ou resultados

A utilização de participação nos lucros ou resultados foi assinalada por 21 das 22 empresas respondentes, representando 95% das empresas que possuem remuneração variável. Somente uma empresa informou que não possui participação nos lucros ou resultados.

Pergunta 4 – O programa está sendo utilizado com base na Lei Nº 10.101/2000 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados?

A pergunta foi direcionada a verificar se as empresas que possuem participação nos lucros ou resultados, o fazem com base na Lei Nº 10.101/2000. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.5.

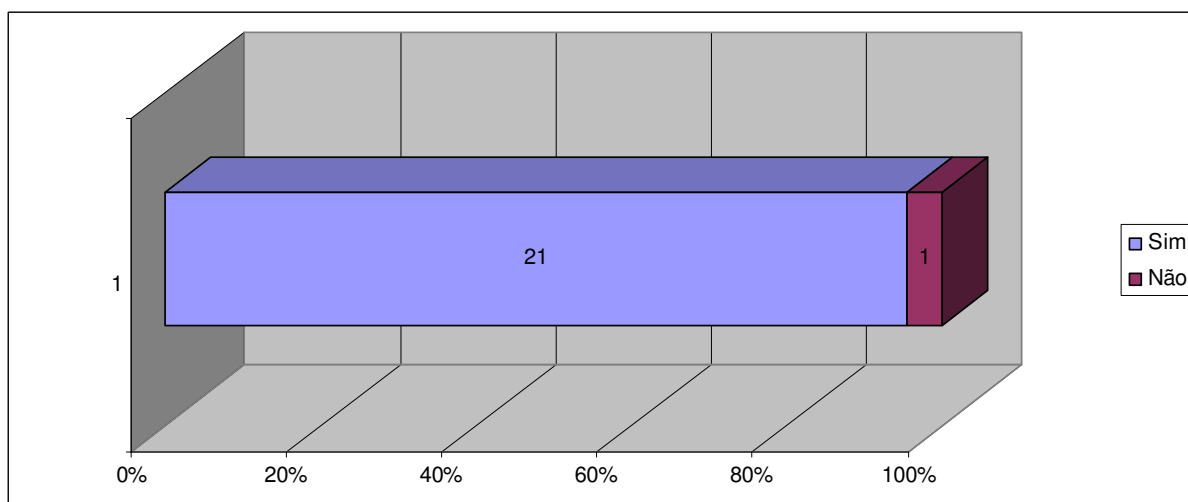


Gráfico 4.5 – Empresas que possuem participação nos lucros ou resultados com base na Lei Nº 10.101/2000

A utilização de participação nos lucros ou resultados com base na Lei Nº 10.101/2000 foi assinalada por 21 das 25 empresas respondentes, representando 84% das empresas respondentes, ao mesmo tempo em que são 95% das empresas que possuem remuneração variável. Somente uma empresa informou que não possui participação nos lucros ou resultados. Os resultados obtidos foram os mesmos da pergunta 3, onde questionava-se o uso da participação nos lucros ou resultados. O que nos leva a concluir que todas as empresas que utilizam participação nos lucros ou resultados o fazem com base na Lei Nº 10.101/2000.

Pergunta 5 – A participação variável é aplicada sobre:

A pergunta foi direcionada a verificar qual a base da remuneração variável, seja lucros, resultados, medidas de desempenho ou outras. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.6.

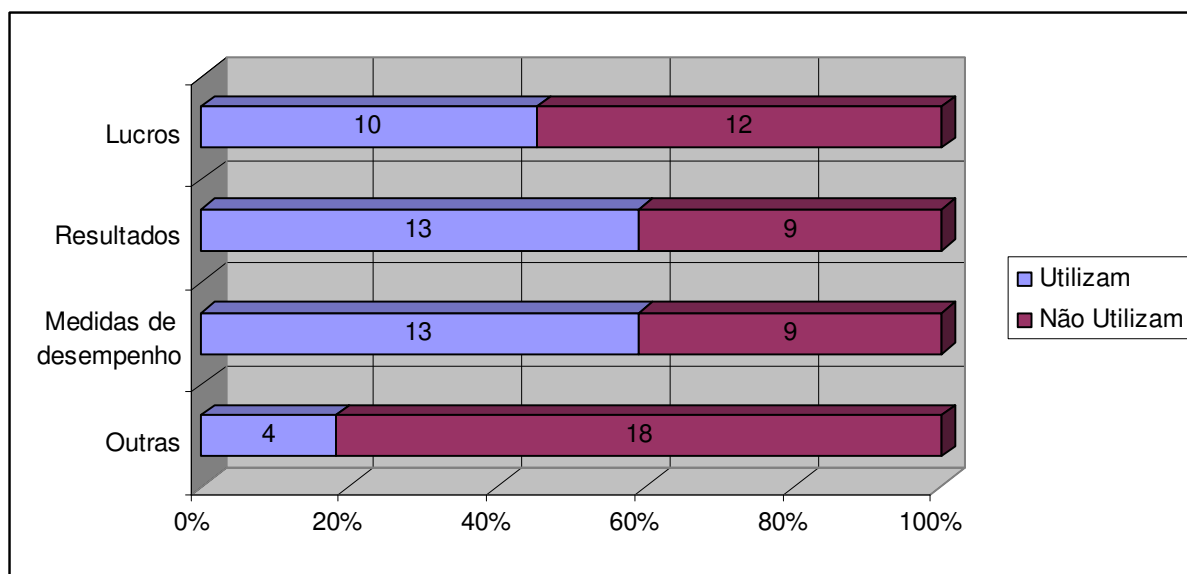


Gráfico 4.6 – Base da aplicação da Remuneração Variável

Das 22 empresas que afirmaram usar a remuneração variável, 10 empresas ou 45% marcaram que usam com base em lucros, 13 empresas ou 59% com base em resultados, assim como as que assinalaram que utilizam com base em medidas de desempenho, 4 empresas ou 18% marcaram que utilizam com base em outros fatores, como atingimento de metas, programa 5s e competências.

Pergunta 6 – Quais os indicadores utilizados no programa de remuneração variável?

A pergunta foi realizada no intuito de verificar quais os tipos de indicadores utilizados como base da remuneração variável, sejam eles individuais, por área/processos ou globais. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.7.

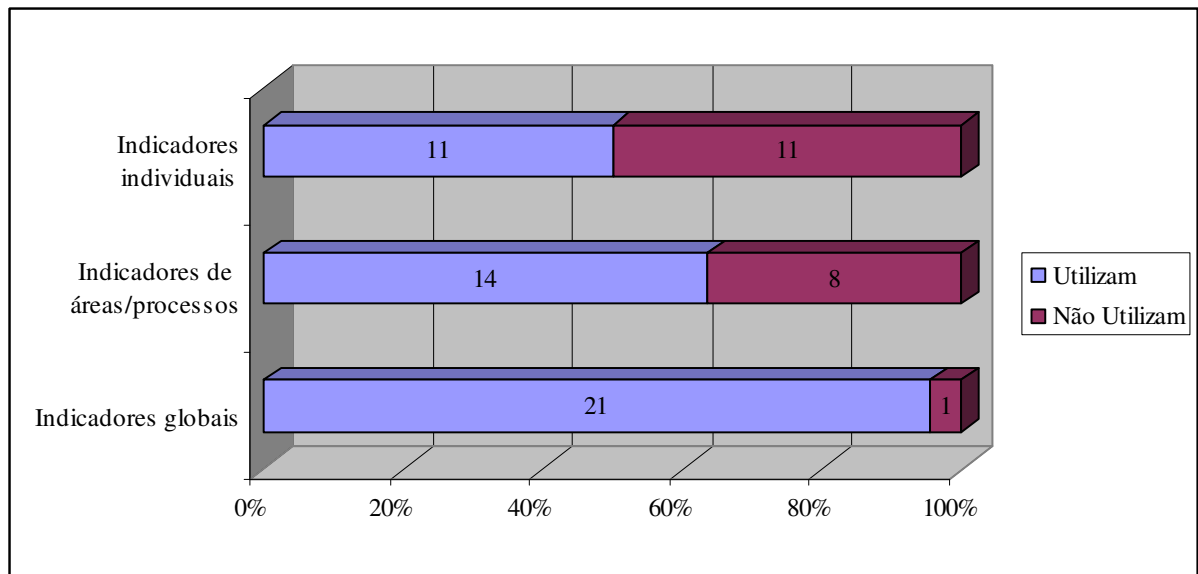


Gráfico 4.7 – Indicadores utilizados na remuneração variável

Muitos autores recomendam não utilizar indicadores individuais como base principal e o que pôde-se observar é que o uso deste tipo de indicadores realmente não é um consenso. Apenas 50% ou 11 empresas das 22 que possuem remuneração variável utilizam indicadores individuais. Os indicadores de áreas ou processos são usados por 64% ou 14 empresas das respondentes, e 8 empresas ou 36% não utilizam. Os indicadores mais utilizados são os globais, já que foram encontradas 21 empresas que possuem este tipo de indicador entre as 22, representando 95%. Outro fator interessante é apenas uma dentre as 22 empresas que possuem remuneração variável afirmou não utilizar indicadores globais, focando em indicadores de áreas ou processos e individuais.

Pergunta 7 – Qual o peso percentual destes indicadores?

A pergunta foi realizada no intuito de verificar qual o peso percentual dos indicadores utilizados como base da remuneração variável, sejam eles individuais, por área/processos ou globais. O resultado pode ser verificado na tabela 4.2 e na Gráfico 4.8:

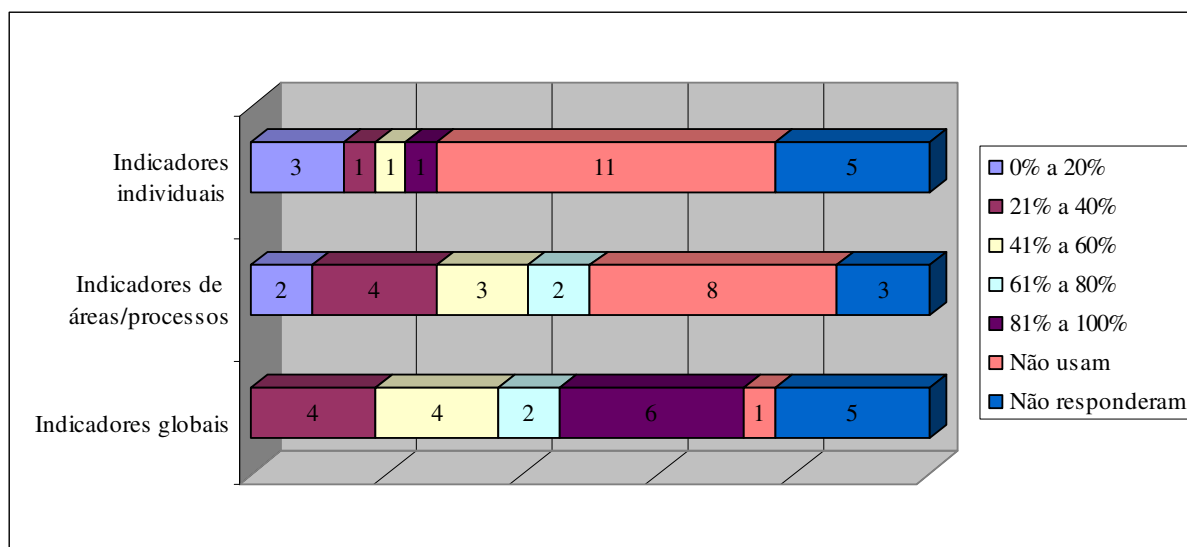


Gráfico 4.8 – Percentual de empresas que usam indicadores individuais, áreas ou processos e globais

Tabela 4.2 – Percentual de Empresas que usam indicadores individuais, áreas ou processos e globais

Tipo de Indicadores	0% a 20%	21% a 40%	41% a 60%	61% a 80%	81% a 100%	Não usam	Não responderam	Total
Indicadores globais	0	4	4	2	6	1	5	22
Indicadores de áreas/processos	2	4	3	2	0	8	3	22
Indicadores individuais	3	1	1	0	1	11	5	22

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi possível verificar que o peso dos indicadores na remuneração variável não é algo consensual entre as 100 maiores empresas de Santa Catarina.

Entre as 22 empresas pesquisadas, 11 empresas, representando 50% usam indicadores individuais. Entre as seis (27% das 22 que possuem remuneração variável) empresas que responderam, três (14% das 22 empresas que utilizam remuneração variável) utilizam peso de 0% a 20% para indicadores individuais, uma das empresas afirmou atribuir peso de 21% a 40% para indicadores individuais e outra atribui peso de 41% a 60% para indicadores individuais. Nenhuma delas atribui peso superior a 60% para indicadores individuais. Cinco empresas (23% das que possuem remuneração variável) não responderam a esta pergunta

Com relação aos indicadores por área ou processo, oito empresas (36%) não usam este tipo de indicadores entre as 22 respondentes que possuem remuneração variável. Duas empresas (9%) atribuem de 0% a 20% do peso da remuneração variável para indicadores de área ou processos. Já quatro empresas (18%) atribuem 21% a 40% de peso para indicadores

deste tipo. Três empresas (14%) determinam peso de 41% a 60% para estes tipos de indicadores. Duas outras empresas atribuem peso de 61% a 80% para este tipo de indicadores, mas nenhuma atribui peso superior a 80%. Três empresas (14%) não responderam esta pergunta.

Os indicadores globais são os mais utilizados pelas empresas respondentes. Cinco delas afirmam utilizar somente os indicadores globais, representando 23% das 22 empresas que possuem remuneração variável. Uma única empresa afirmou não usar indicadores globais, mas por outro lado, nenhuma das empresas que respondeu a pergunta afirmou utilizar menos de 20% de peso para este tipo de indicadores. Mas quatro empresas (18%) afirmaram utilizar de 21% a 40% de peso para este tipo de indicadores. Outras quatro (18%) atribuem peso entre 41% e 60% para este tipo de indicadores. Duas empresas atribuem peso de 61% a 80% e 6 empresas (27%) atribuem de 81% a 100% para os indicadores globais, incluindo as cinco que aplicam 100%. Cinco empresas não responderam esta pergunta.

Uma das empresas ainda marcou que usa outros tipos de indicadores, com peso de 100%. Mas o fato é que os indicadores globais são os preferidos pelas empresas respondentes.

Pergunta 8 – O critério utilizado para distribuir o programa de remuneração variável é?

A pergunta foi realizada para verificar se existia um único sistema de pagamento para todos os colaboradores, ou se existe distinção entre o nível hierárquico ou área funcional. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.9.

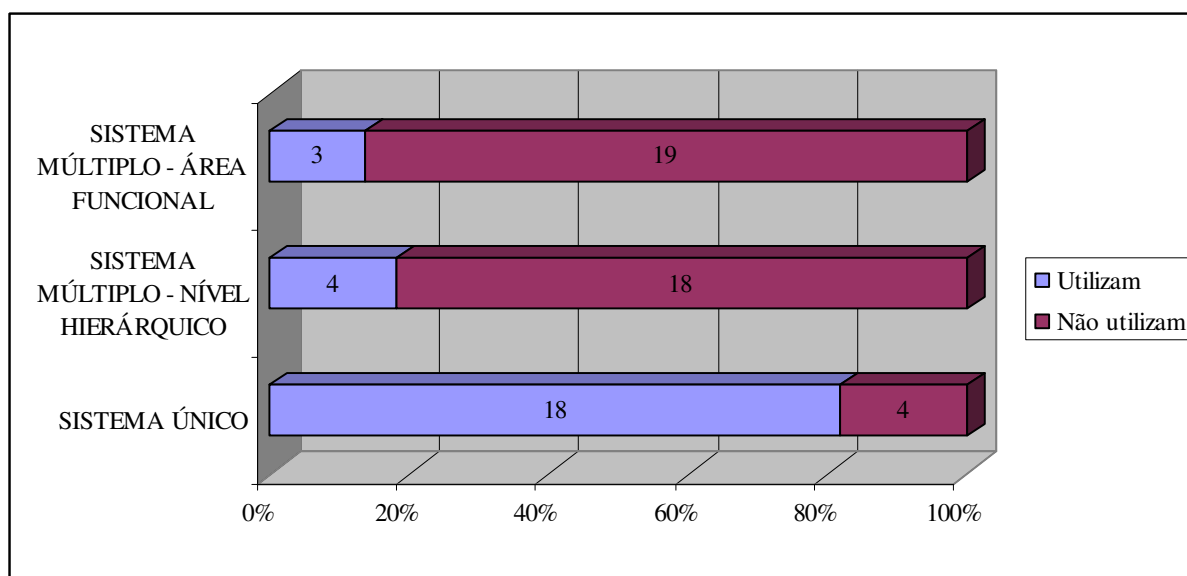


Gráfico 4.9 – Critério ou Sistema de distribuição da remuneração variável

A metodologia de utilização de um único sistema para todos os colaboradores é usada por 18 (82%) das 22 empresas respondentes que possuem remuneração variável. Apenas quatro não utilizam um sistema único. Das que não utilizam um sistema único, 3 (14%) empresas utilizam sistema múltiplo por área funcional, diferenciando o sistema de remuneração variável pela área da organização. Enquanto 4 (18%) empresas utilizam um sistema de remuneração variável múltiplo, de acordo com o nível hierárquico. Cabe ainda ressaltar que uma das empresas marcou que usa o sistema múltiplo por área funcional e por nível hierárquico ao mesmo tempo.

Pergunta 9 – Qual o(s) nível(is) hierárquico(s) alcançado no programa de remuneração variável?

A pergunta foi realizada para verificar quais os níveis hierárquicos atingidos pelo programa de remuneração variável. O resultado pode ser verificado no Gráfico 4.10.

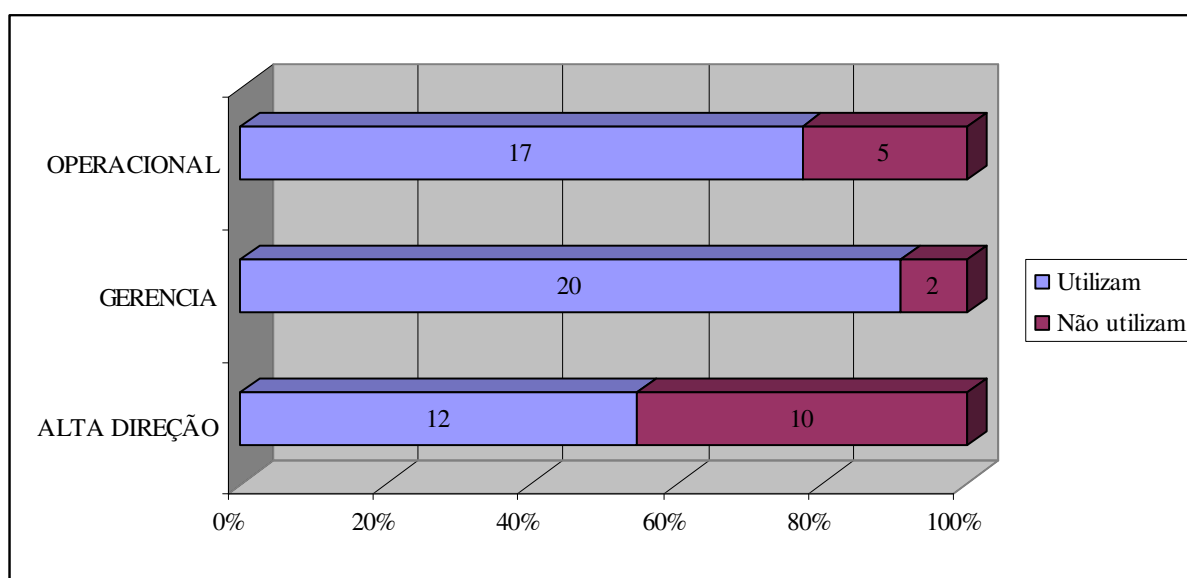


Gráfico 4.10 – Níveis hierárquicos do programa

A maioria das empresas respondentes utiliza a remuneração variável para os cargos de gerência. Foram 20 empresas (91%) entre as 22 que possuem remuneração variável para a gerência e somente duas (9%) não usam a remuneração variável para os cargos deste nível hierárquico. Em segundo lugar aparecem os cargos operacionais, com 17 empresas (77%) usando a remuneração variável para este cargo, contra cinco (23%) que não usam. Por último, os cargos de alta direção são os menos favorecidos pela remuneração variável nas empresas pesquisadas, mesmo assim, mais da metade usa a remuneração variável para este nível

hierárquico. Foram 12 empresas (55%) entre as 22 que usam a remuneração variável para a alta direção e 10 empresas (45%) que não usam a remuneração variável para estes cargos. Houve ainda três empresas (14%) que usam a remuneração variável somente para a gerência, duas empresas (9%) que usam para a alta direção e outra que utiliza a remuneração variável para todos os cargos de especialistas e profissionais de nível superior.

Pergunta 10 – Quem é admitido no período faz parte do programa?

A pergunta foi realizada para verificar se os empregados que foram admitidos no período fazem parte do programa de remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.11.

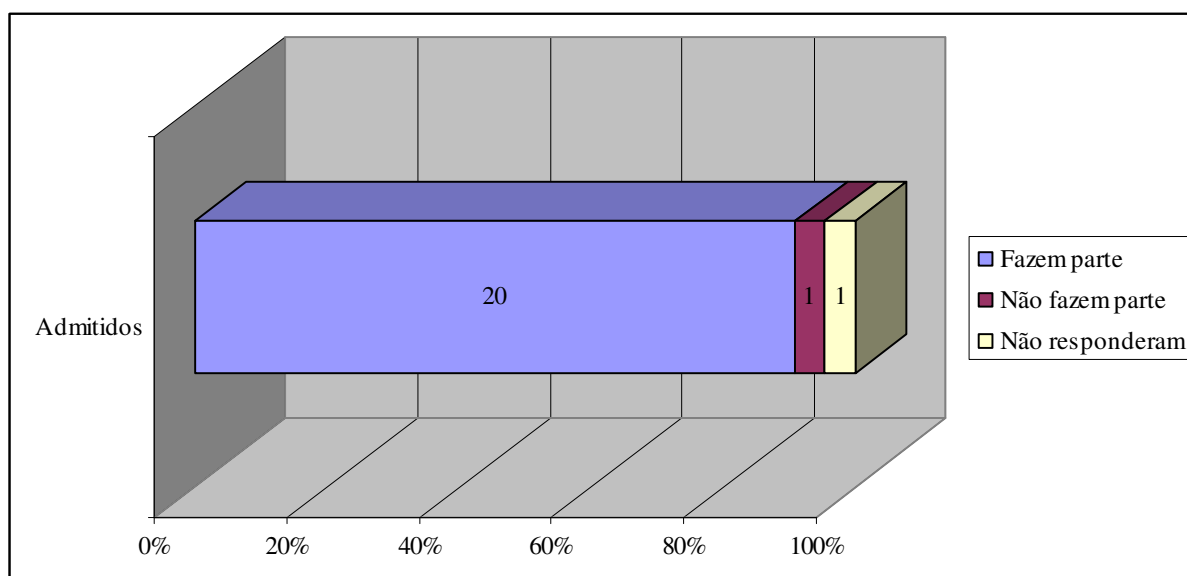


Gráfico 4.11 – Participação de colaboradores admitidos

Para 20 das 22 (91%) empresas que possuem remuneração variável, os empregados admitidos no período fazem parte do programa. Somente uma empresa (4%) respondeu que os empregados admitidos no ano não fazem parte do programa. Uma empresa também não respondeu a essa pergunta. Entre as que responderam que os admitidos fazem parte do programa, duas empresas (9%) afirmaram que pagam proporcionalmente ao mês de admissão e outra empresa afirmou que somente os admitidos até março do mesmo ano fazem parte do programa de remuneração variável.

Pergunta 11 – Quem é demitido no período faz parte do programa?

A pergunta foi realizada para verificar se os empregados demitidos fazem parte do programa de remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.12.

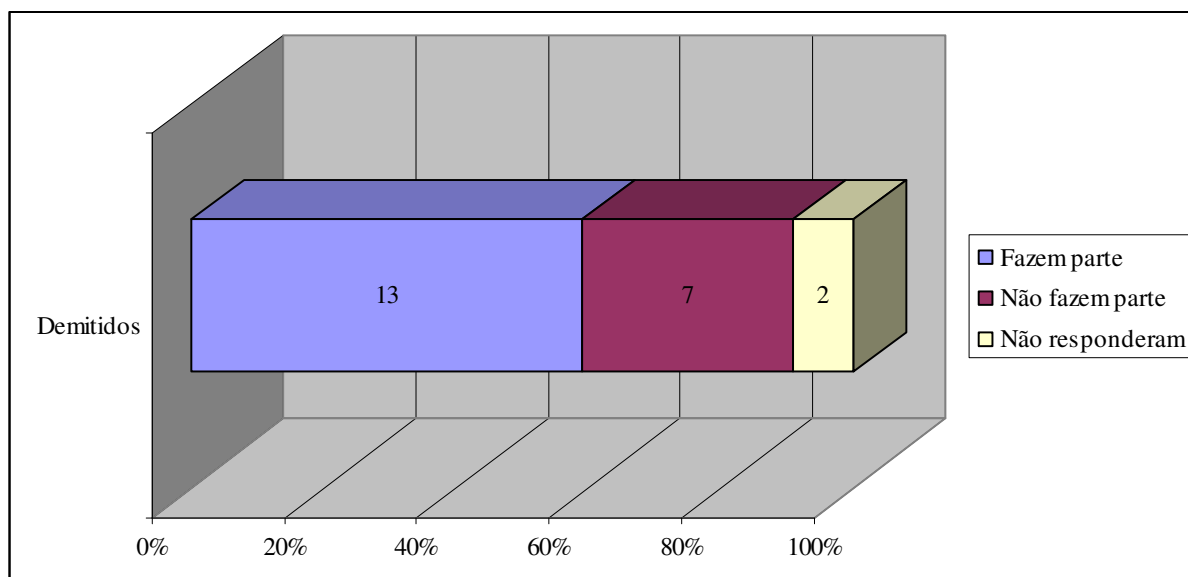


Gráfico 4.12 – Participação de colaboradores admitidos

Das 22 empresas respondentes que possuem remuneração variável, 13 empresas (59%) consideram mesmo os empregados demitidos no período como parte do programa de remuneração variável. Sete entre as 22 empresas (32%) não fazem o pagamento de remuneração variável a empregados demitidos. Duas empresas (9%) não responderam a esta pergunta. Uma das empresas (5%) que assinalou que os empregados demitidos fazem parte do programa informou que isto é feito de forma proporcional, as demais não citaram este tipo de informação. Fazendo um paralelo com o resultado da pesquisa quanto aos empregados admitidos, pode-se verificar que aqueles fazem mais parte do programa de remuneração variável do que os empregados demitidos.

Pergunta 12 – Qual a periodicidade dos pagamentos de remuneração variável?

A pergunta foi realizada para verificar de a periodicidade que a empresa faz pagamentos de remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.13.

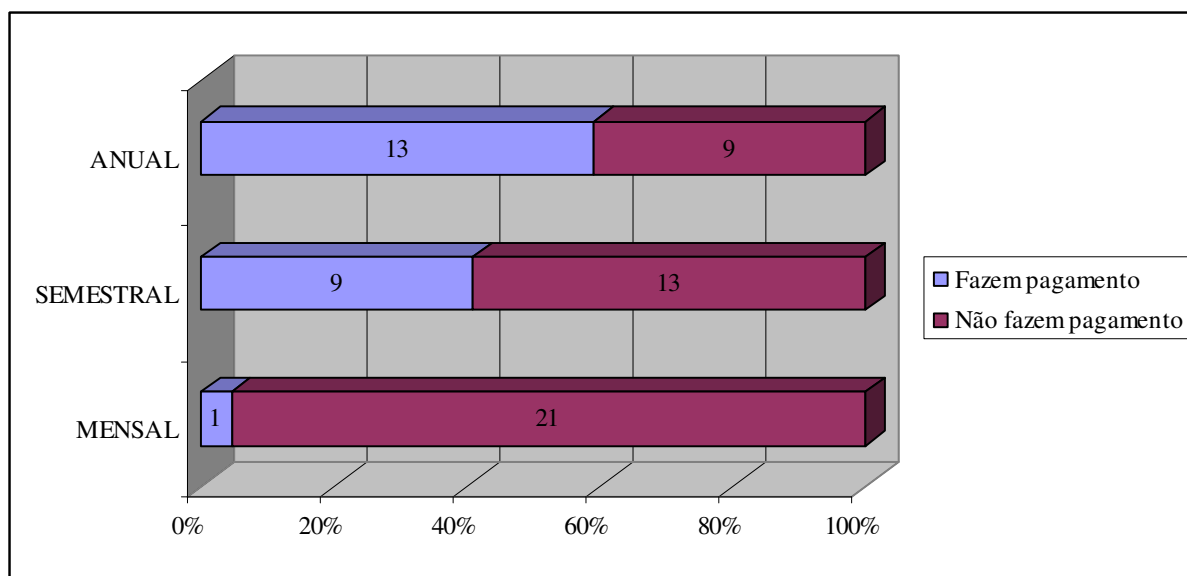


Gráfico 4.13 – Periodicidade dos pagamentos de remuneração variável

Existe um predomínio da utilização da remuneração variável anualmente. Isto ocorre possivelmente devido aos benefícios trazidos pela Lei Nº 10.101/2000, que permite o pagamento sem encargos sociais, mas limita o pagamento máximo a duas vezes por ano, sendo uma delas por antecipação. Sendo assim, foi possível verificar que 13 entre 22 empresas (59%) fazem o pagamento da remuneração variável de forma anual, enquanto nove (41%) não fazem anualmente. De forma semestral foi exatamente o oposto da anual, já que enquanto nove (41%) fazem o pagamento semestralmente, treze (59%) não utilizam a forma semestral. Como não existem benefícios para pagamentos mensais, observou-se apenas uma empresa (5%) que utilizou esta modalidade, mas usou em conjunto com pagamentos anuais, o que faz nenhuma empresa que respondeu a pesquisa utilizar isoladamente o regime de pagamento da remuneração variável mensal.

Outro fator que pode ter contribuído para a utilização de participação nos lucros ou resultados semestrais e anuais é a apuração das apurações de resultados balanços semestrais, que servem muitas vezes de base para o pagamento da remuneração variável.

Pergunta 13 – Existe uma comunicação no programa variável da organização, de forma a demonstrar o cálculo da remuneração variável a todos os colaboradores?

A pergunta foi realizada para verificar se as empresas fazem uma comunicação interna da forma de cálculo da remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.14.

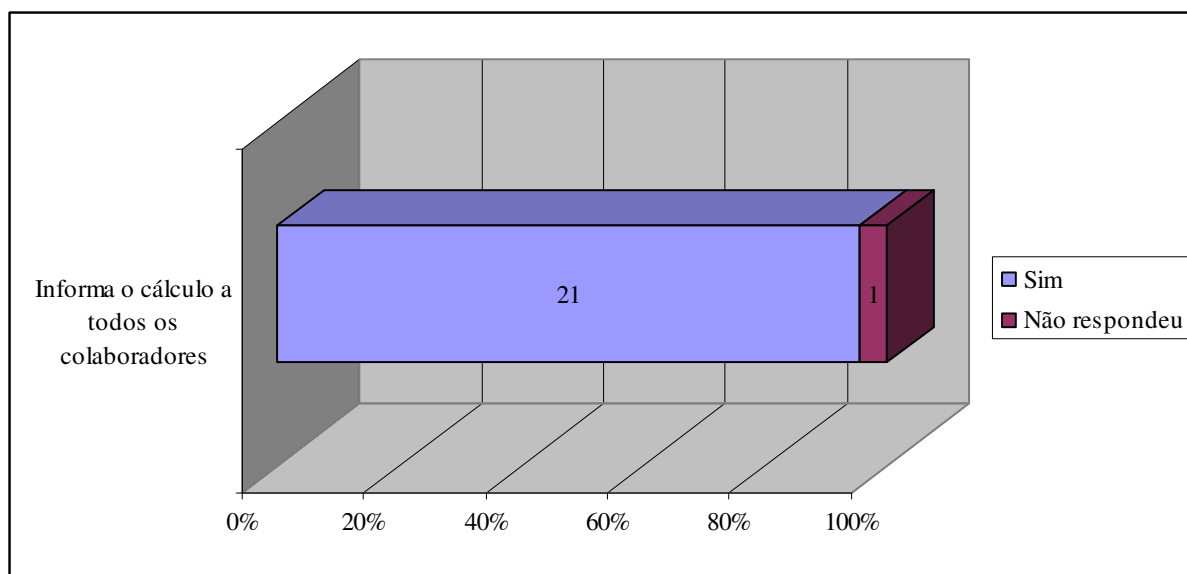


Gráfico 4.14 – Comunicação do programa de remuneração variável

As empresas que possuem remuneração variável entre as 100 maiores empresas de Santa Catarina afirmaram, em geral, comunicar seus colaboradores da forma de cálculo da remuneração variável. Vinte e uma das 22 empresas (95%) respondentes que possuem remuneração variável afirmaram que comunicam e demonstram aos colaboradores a forma de cálculo da remuneração variável. Somente uma empresa (5%) não respondeu esta pergunta.

Esta pergunta é complementada com a pergunta 14, onde as empresas questionadas devem marcar de quanto em quanto tempo fazem este tipo de pesquisa.

Pergunta 14 – Se houver, qual a periodicidade desta comunicação?

A pergunta foi realizada para verificar qual a periodicidade da comunicação dos resultados do programa de remuneração variável, assim como da forma de cálculo desta. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.15.

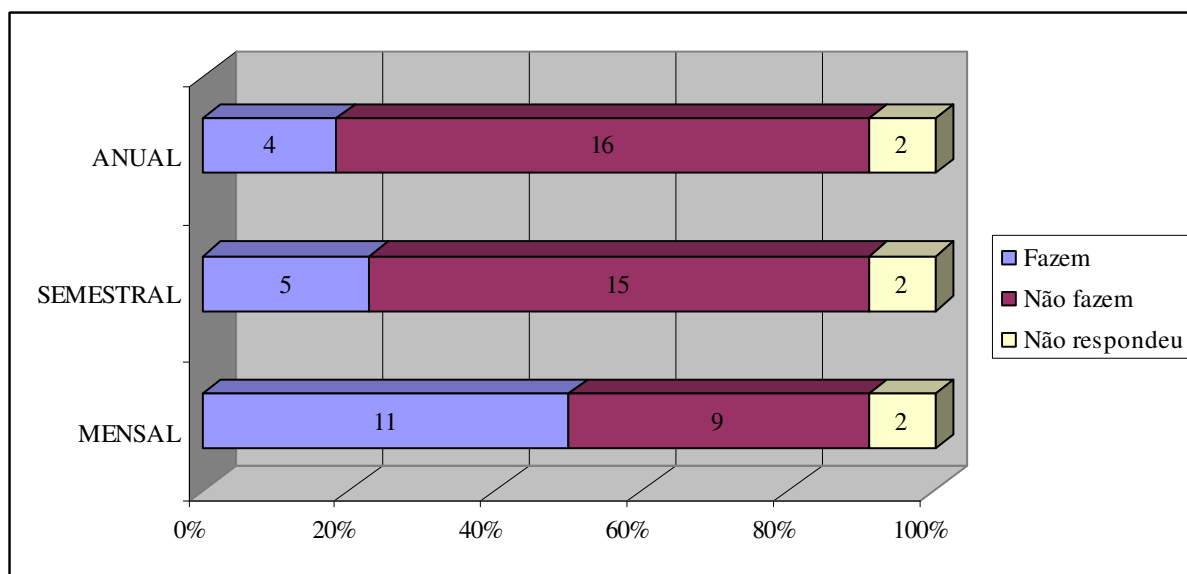


Gráfico 4.15 – Periodicidade da comunicação

A maioria das empresas, apesar de fazerem seus pagamentos com base anuais, divulga o resultado e a forma de cálculo da remuneração variável mensalmente. Pode-se observar que 11 das 22 empresas (50%) fazem este tipo de comunicação mensalmente. Enquanto 9 empresas (41%) não o faz. Apenas cinco empresas (23%) afirmaram fazer este tipo de comunicação semestralmente e quatro (18%) marcaram que fazem isso anualmente. Duas empresas (9%) não responderam esta pergunta, uma das empresas afirmou fazer isso mensalmente e semestralmente e, somente uma delas respondeu que faz isso de forma trimestral.

Pergunta 15 – Qual a base de cálculo do programa do ponto de vista de cada colaborador?

A pergunta foi realizada para verificar qual a base de cálculo da remuneração variável do ponto de vista do colaborador, ou seja, sobre qual base é multiplicado o fator da remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.16.

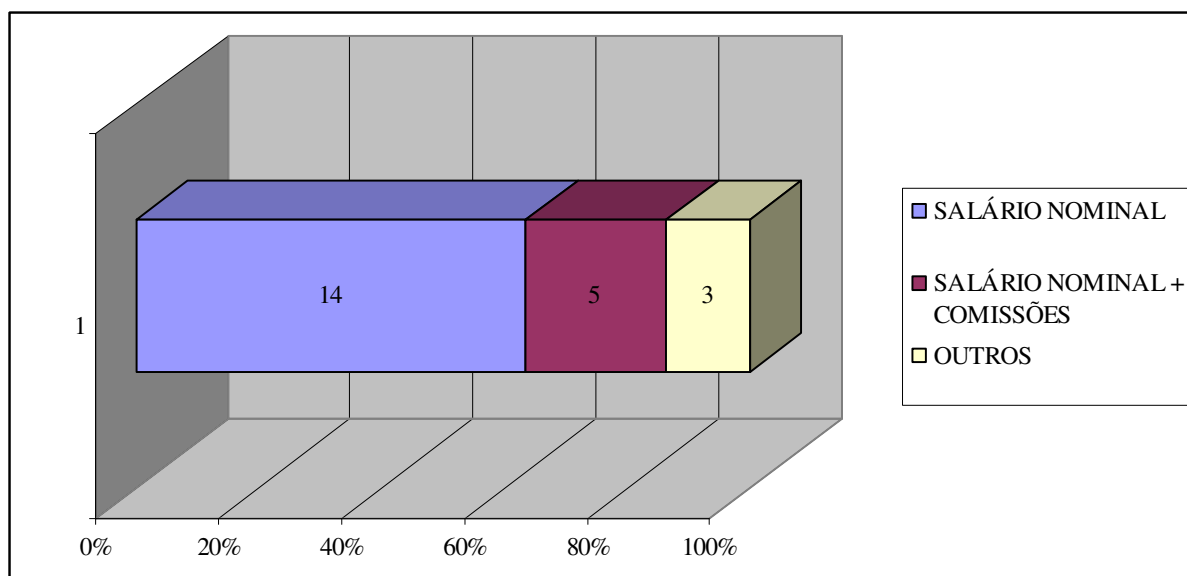


Gráfico 4.16 – Base de cálculo da remuneração variável

O salário nominal foi assinalado pela maioria das empresas como sendo a principal base para determinação do valor da remuneração variável. Quatorze empresas entre as 22 (64%) afirmaram usar como base o salário nominal, outras cinco empresas (23%) afirmaram usar o salário nominal adicionado das comissões como base da remuneração variável e três empresas (14%) destacaram usar outras bases de cálculo para a remuneração variável. Entre estas três empresas, uma apresenta como base um valor global para toda a organização, independente do salário, outra afirma usar o salário nominal mais adicionais e uma delas usa o salário do cargo.

Pergunta 16 – Qual o valor correspondente ao salário pago de remuneração variável no ano de 2008?

A pergunta foi realizada para verificar quanto representa em termos de salário o valor pago de remuneração variável no ano de 2008. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.17.

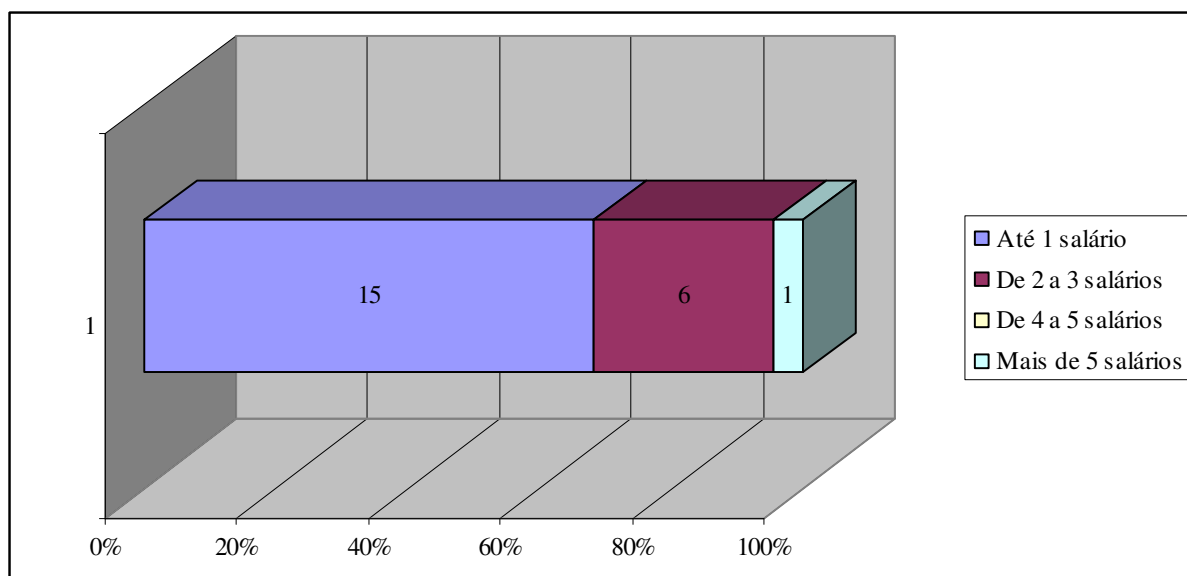


Gráfico 4.17 – Equivalência da remuneração variável de 2008 ao salário do colaborador

O valor correspondente da remuneração variável em termos de salários não se apresentou muito expressivo. Quinze das 22 empresas (68%) que possuem remuneração variável afirmaram que o pagamento de remuneração variável totalizou até um salário do colaborador. Seis empresas (27%) afirmaram que o valor foi de dois a três salários e apenas uma empresa (5%) afirmou que o valor pago de remuneração variável foi mais de cinco salários do colaborador em 2008.

Pergunta 17 – A empresa costuma fazer pesquisa de satisfação dos colaboradores quanto ao programa de remuneração variável?

A pergunta foi realizada para verificar se as 100 maiores empresas de Santa Catarina realizam uma pesquisa de satisfação dos colaboradores quanto ao programa de remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.18.

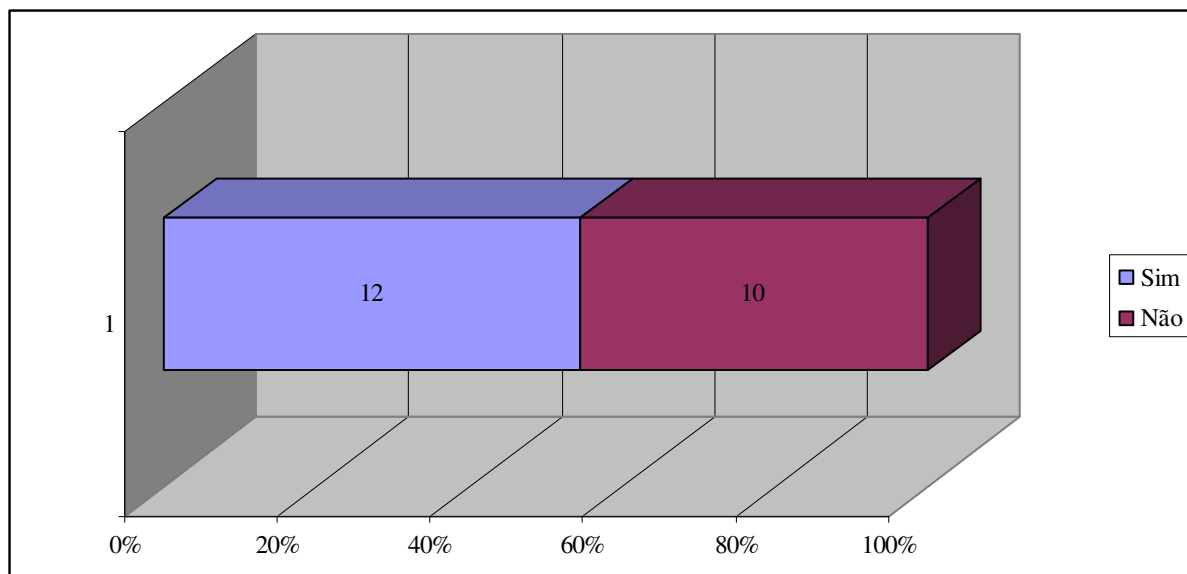


Gráfico 4.18 – Realização de pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável

Entre as empresas que possuem remuneração variável participantes da pesquisa houve um equilíbrio entre as que fazem pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável e as que não fazem, com pequena vantagem das que fazem a pesquisa. Doze empresas entre as 22 (55%) afirmaram fazer uma pesquisa de satisfação dos colaboradores quanto ao programa de remuneração variável. Por outro lado, 10 empresas (45%) responderam que não fazem este tipo de pesquisa.

Pergunta 18 – Se a pesquisa é realizada, qual a periodicidade de realização?

A pergunta foi realizada para verificar qual a periodicidade de realização da pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável. O resultado pode ser verificado no gráfico 4.19.

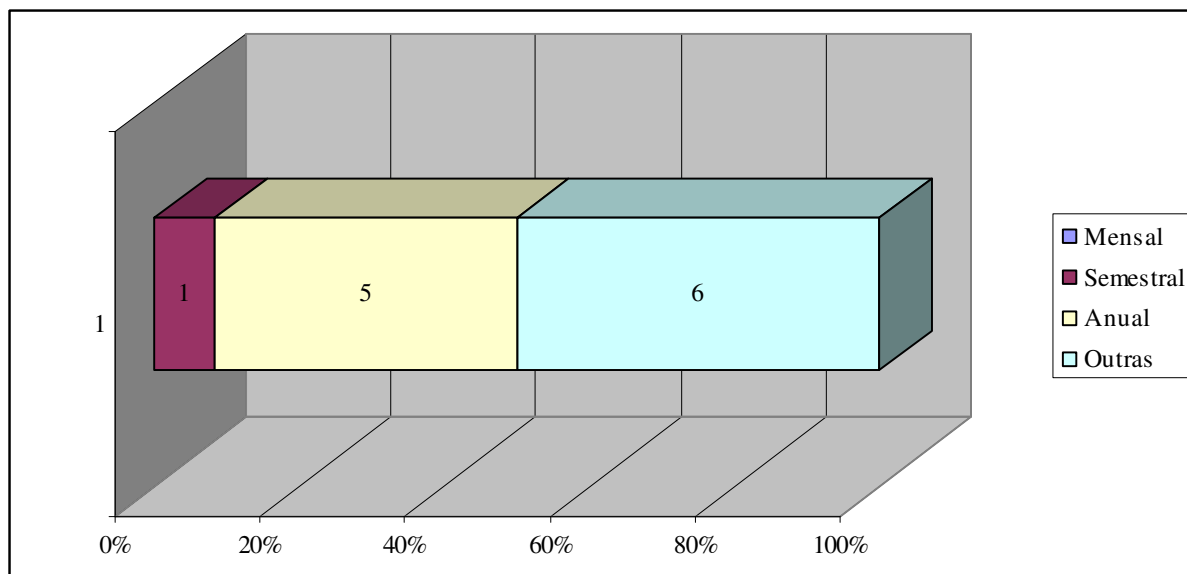


Gráfico 4.19 – Periodicidade de realização de pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável

Como se pôde observar na pergunta anterior, somente 12 empresas responderam que fazem pesquisa de satisfação relacionada à remuneração variável. Dentre estas, nenhuma delas faz a pesquisa mensalmente, uma delas (8% das 12 empresas) realiza a pesquisa semestralmente. Cinco empresas (42% das 12 empresas) afirmam fazer a pesquisa anualmente e outras seis empresas (50% das 12 empresas) informaram que realizam a pesquisa em períodos diferentes dos anteriores, destas seis, quatro afirmaram fazer pesquisas bianuais e outras duas não informaram o período de realização, mas indicaram que fazem junto às pesquisas de clima organizacional. Percebe-se que a realização destas pesquisas é algo bem peculiar e com diferentes características entre as empresas respondentes.

Observações da pesquisa

Entre as observações citadas pelas empresas respondentes e que possuem remuneração variável, observa-se que uma das empresas informou que não pagou remuneração variável em 2008 por não ter alcançado as metas globais, mas que normalmente faz o pagamento da remuneração variável. Outra empresa afirmou que a remuneração variável é baseada na avaliação de competências (Conhecimento-Habilidade-Atitude), realizada anualmente. O método utilizado é o Feedback 360°, onde os colaboradores são avaliados por outros colaboradores. Dependendo do resultado da avaliação o colaborador fará jus a um prêmio em dinheiro, com base na faixa salarial de seu cargo. Após um período de 5 anos se a média das avaliações obtidas for igual ou maior que 7, um percentual da premiação recebida é

incorporada ao salário. O empregado admitido no período somente é avaliado se tiver no mínimo 6 meses de casa. Por último, uma das empresas que afirmou somente utilizar a remuneração variável no caso de contratos terceirizados, mas para fins desta pesquisa afirmou não utilizar a remuneração variável na pergunta 2.

4.2 Análises dos Resultados

A quantidade de empresas que aplicam a remuneração variável entre as 100 maiores empresas de Santa Catarina ficou além do que a revisão teórica pode apresentar. Segundo Xavier (1999) poucas empresas utilizam a remuneração variável, mas a pesquisa apresentou que das 25 respondentes, 22 utilizam a remuneração variável. Ao realizar uma inferência com as 100 maiores empresas de Santa Catarina, que representam toda a população, chega-se aos seguintes **resultados mínimos**, levando em consideração os questionários respondidos e o restante não respondido:

- 19% das empresas utilizam a remuneração funcional;
- 2% utilizam a remuneração por habilidades;
- 2% utilizam a remuneração por competências;
- 11% utilizam políticas de benefícios;
- 17% possuem participação nos lucros ou resultados;
- 4% possuem outras formas de remuneração variável;
- 3% não possuem remuneração variável;
- 1% não possui participação nos lucros ou resultados;
- 21% usam o programa com base na Lei Nº 10.101/2000;
- 1% não usa o programa com base na Lei Nº 10.101/2000;
- 10% possuem seus sistemas de participação nos lucros ou resultados baseados em lucros;
- 13% possuem seus sistemas de participação nos lucros ou resultados baseados em resultados;

- 13% possuem seus sistemas de participação nos lucros ou resultados baseados em desempenho;
- 21% usam indicadores globais na remuneração variável;
- 14% usam indicadores de área/processo;
- 11% utilizam indicadores individuais;
- 1% não usa indicadores globais;
- 8% não usam indicadores de área/processos;
- 11% não usam indicadores individuais;
- 6% utilizam indicadores globais com peso de 80% a 100%;
- 18% utilizam um único sistema de pagamentos para toda a organização;
- 20% usam a remuneração variável em seu nível de gerência;
- 17% usam a remuneração variável em seu nível de operacional;
- 12% usam a remuneração variável em seu nível de alta administração;
- 20% pagam remuneração variável a colaboradores admitidos no período;
- 13% pagam remuneração variável a colaboradores demitidos no período;
- 13% possuem remuneração variável anual;
- 9% possuem remuneração variável semestral;
- 1% possui remuneração variável mensal;
- 14% utilizam o salário nominal como base da remuneração variável;
- 15% apresentaram uma remuneração variável representado até um salário do colaborador em 2008;

Pode-se então fazer uma análise daquilo que é mais presente no meio das 100 maiores empresas de Santa Catarina. A pesquisa demonstrou uma forte presença da remuneração funcional, assim como da participação nos lucros ou resultados. A Lei Nº 10.101/2000 também possui uma presença marcante nestas empresas. Indicadores globais são os preferidos com um sistema único de pagamentos para toda a organização, e o nível hierárquico de gerência apresentou-se como o mais alcançado pela remuneração variável.

Faquim (1999) também apresenta uma pesquisa em que a remuneração funcional era aplicada em 87% a 94% das empresas. Na pesquisa foi possível verificar que 76% das respondentes utilizam este tipo de remuneração. A participação nos lucros ou resultados foi utilizada em 51% a 59% das empresas, mas nesta pesquisa encontramos de 36% a 44%. Com relação a outros tipos de remuneração variável, na pesquisa anterior foi encontrado de 6% a 14%, enquanto nesta pesquisa foi identificado que 12% a 16% utilizam outro tipo de remuneração variável. Pode-se então analisar que os dados encontrados em 1999 para os apresentados 10 anos depois são semelhantes, entretanto seria necessária a apresentação de uma amostra maior para validar tal questão.

Faquim (1999) também indicou que, com relação a indicadores, 87% usam metas globais, enquanto o resultado desta pesquisa apresentou um percentual de 95%. Com relação a indicadores de áreas/processos, 67% usavam na pesquisa anterior e aqui foi possível identificar que 64% das respondentes que tem remuneração variável usam este tipo de indicadores. Por fim, a pesquisa anterior apresentou que 30% usavam indicadores individuais, já nesta pesquisa o percentual foi de 50%. A pesquisa ainda apontou que 69% adotavam um único sistema para toda a organização, nesta pesquisa o percentual foi de 82%. Ainda 60% faziam uma distinção por nível hierárquico, nesta pesquisa encontrou-se somente 18% e 40% apresentavam divisões pela área funcional, atualmente encontrados 14%.

Comparando os resultados apresentados por Oliveira (2001) a participação nos lucros naquela pesquisa foi verificada em 76% das empresas respondentes, enquanto nesta pesquisa o percentual foi de 48% a 68%, apresentados na questão de estrutura de remuneração. Entre os 25 respondentes, 21 afirmaram usar participação nos lucros ou resultados, representando 84%.

Ainda nesta pesquisa, 25 das 126 respondentes não possuem remuneração variável, representando 20%. As metas de equipe foram as mais usadas como base da remuneração variável, com 35,6% e os resultados organizacionais ficaram com 26,5%.

No quadro 4.1 podemos comparar os resultados desta pesquisa com os resultados apresentado por Faquim (1999) e Oliveira (2001).

Tipo de remuneração	Faquim (1999)	Oliveira (2001)	Marquart (2009) Estrutura da Remuneração
População da pesquisa	120 empresas do Sul e Sudeste	500 empresas “Maiores e Melhores” da revista Exame	100 maiores empresas de Santa Catarina
Remuneração Funcional	87% a 94%	-	76%
Participação nos lucros ou resultados	51% a 59%	57,6%	48% a 68%
Outras formas de remuneração variável	6% a 14%	-	12% a 16%
Não possuem remuneração variável	-	20%	14%
Indicadores globais/organizacionais	87%	26,5%	95%
Indicadores por áreas/processos/equipes	67%	35,6%	64%
Indicadores Individuais	30%	-	50%
Sistema único	69%	-	82%
Sistema múltiplo – Nível Hierárquico	60%	-	18%
Sistema múltiplo – Área Funcional	40%	-	14%

Quadro 4.1 – Comparação com pesquisas anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Podem ser estes indícios de uma mudança de cultura das organizações, migrando de sistemas individuais para sistemas que abrangem indicadores com sinalizações globais ou de toda a organização. Mas para validar esta informação precisa-se pesquisar uma amostra maior e ainda populações diferentes da pesquisa aqui realizada.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

5.1 Conclusões

A remuneração tem se tornado peça fundamental na estratégia organizacional. A própria pesquisa bibliográfica mostrou esta preocupação. Não basta somente ter uma boa estrutura de cargos e salários, ou um sistema moderno de remuneração, mas este precisa estar diretamente relacionado à estratégia da organização. Foi possível verificar também que existem dois tipos fundamentais de sistemas de remuneração: o sistema de remuneração tradicional o sistema de remuneração estratégica.

A pesquisa bibliográfica apontou que o sistema de remuneração tradicional, que utiliza cargos e salários para avaliação, é importante, mas muitas críticas surgiram por sua rigidez e burocracia. As organizações necessitam de sistema de remuneração flexíveis, adaptáveis e alinhados estrategicamente, é aí que surge o sistema de remuneração estratégica.

O sistema de remuneração estratégica foi apresentado como resultante de diversos tipos de remuneração, mas direcionados e desenvolvidos especificamente para cada organização e suas metas, objetivos e valores organizacionais. Foi possível verificar que nenhum sistema é universal, e algumas vezes o sistema tradicional pode até ser o melhor caminho.

Os principais tipos de remuneração identificados nas fontes bibliográficas dentro do sistema de remuneração estratégica foram: remuneração fixa ou funcional; remuneração por habilidades; remuneração por competências; remuneração indireta ou benefícios; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária e outros tipos de remuneração. Cada um destes tipos de remuneração foi abordado no referencial teórico.

Na remuneração variável a Lei Nº 10.101/2000 teve um importante papel. Ela surgiu da regulamentação das constituições brasileiras, que desde 1946 abordava o tema. Através desta legislação, a organização pode utilizar o pagamento de até duas vezes por ano da participação nos lucros ou resultados sem a incidência de encargos sociais, sem vincular ao salário e ainda pode ser deduzida como despesa operacional para fins de impostos sobre o lucro. Esse era o incentivo que faltava às organizações para a disseminação deste tipo de remuneração. Ainda no referencial teórico foram abordadas as pesquisas anteriores relacionadas à própria remuneração variável.

A utilização de questionário junto as 100 maiores empresas de Santa Catarina de acordo com a Revista Amanhã de agosto de 2007, possibilitou conhecer mais profundamente as políticas relacionadas à remuneração das empresas pesquisadas.

A escolha deste procedimento para coleta dos dados da população possibilitou analisar as perspectivas desejadas no objetivo geral e nos objetivos específicos propostos de forma completa.

Para alcançar o objetivo foi preciso identificar quais seriam as características principais a serem pesquisadas, reposta esta oferecida pela pesquisa bibliográfica. A partir deste ponto foram abordadas duas questões importantes dentro do questionário. A primeira delas seria conhecer a estrutura da remuneração das empresas pesquisadas, para, a partir disso, separar aquelas que usam a remuneração variável e suas principais características.

Em primeiro lugar na pesquisa apareceu a remuneração funcional, com 76% para todos os níveis hierárquicos: direção, gerência e operacional. Em segundo a participação nos lucros ou resultados foi assinalada por 48% na direção, 68% para gerência e 64% para o nível operacional. Em seguida os benefícios apresentaram-se em 44% das empresas nos níveis de gerência e operacional e 36% na direção. As próximas foram as outras formas de remuneração variável, e foram apresentadas em 16% das empresas nos níveis de direção e gerencial e 12% nos níveis operacionais. Logo após a remuneração por competência foi assinalada por 8% das empresas nos níveis gerência e operacional e 4% para o nível direção e por último a remuneração por habilidades foi marcada por 4% para todos os níveis. É evidente que não se pode extrapolar os resultados para toda a população, mas inferência pode ser feita para os 25 que responderam aos questionários.

Fazendo um paralelo com a pesquisa anterior, realizada pela Arthur Andersen (Faquim, 1999) o ordenamento foi semelhante e seguiu também a seguinte ordem: funcional; participação nos lucros ou resultados; bônus, gratificações ou 14º salário; outras formas de remuneração variável; habilidades e competências.

A remuneração variável apareceu foi presente em 88% dos respondentes, e destes, 95% usam participações nos lucros ou resultados e o mesmo percentual usa com base na Lei Nº 10.101/2000. A principal base de aplicação da remuneração variável são os resultados, com 59%, a seguir aparecem os lucros e medidas de desempenho, com 45% e por último outros fatores, com 18%. É interessante verificar que a maioria das empresas utiliza o resultado como base e nem todas utilizam o lucro. A questão é o lucro depende de muitos

outros fatores, e o resultado apesar de ser mais difícil de mensurar, pode ser vinculado ao desempenho individual, por equipe e até organizacional. Cinquenta por cento das empresas usam indicadores individuais, sessenta e quatro por cento usam indicadores por área ou processos e noventa e cinco por cento das empresas que possuem remuneração variável utilizam indicadores globais. A maioria das empresas respondentes que possuem remuneração variável utilizam indicadores globais de 80% a 100% de peso. Já quanto aos indicadores por área/processo a maioria utiliza com peso de 21% a 40% e quanto aos indicadores individuais, a maioria dos respondentes com remuneração variável utiliza com percentual até 20%.

A metodologia de sistema único para todas as empresas foi presente em 82% das empresas respondentes com remuneração variável. É portanto, a forma mais utilizada pelas empresas. O nível de gerência foi o que apresentou mais indicações como sendo usado pela remuneração variável, seguido pela área operacional e da alta direção. A maioria das empresas respondentes que possuem remuneração variável indicou utilizar o sistema para empregados admitidos no período. E somente uma das empresas confirmou que não faz o pagamento para empregados admitidos.

Apesar de não ser tão marcante quanto o uso para empregados admitidos, a maioria das empresas respondentes que possuem remuneração variável indicou utilizar o sistema para empregados demitidos no período. Sete empresas afirmaram que não fazem o pagamento para estes colaboradores.

A periodicidade variou de mensal, semestral e anual. Com mais frequência para as anuais, seguida da semestral e somente uma empresa citando que faz o pagamento mensal. As empresas ainda responderam que fazem uma comunicação demonstrando o cálculo da remuneração variável a todos os colaboradores. Pode-se observar isso em 21 das 22 respondentes que possuem remuneração variável. A periodicidade da comunicação da remuneração variável aos colaboradores mais presente nas respostas foi a mensal, seguida da semestral e anual. Credita-se isto ao fato de muitos indicadores organizacionais tomarem como base o período do mês.

A principal base para determinação do valor da remuneração variável encontrada na pesquisa foi o salário nominal, seguido do salário nominal adicionado das comissões. Neste ponto a pesquisa demonstrou que a remuneração variável ainda tem muito que desenvolver nestas organizações, já que a maioria das empresas pesquisadas com remuneração variável apresentou remuneração variável corresponde até o valor de um salário do colaborador no período de 2008.

Segundo as empresas respondentes com remuneração variável, pouco mais da metade faz pesquisa de satisfação quanto à remuneração variável. O restante acabou por informar que não fazem este tipo de pesquisa. A periodicidade de realização foi bastante diversificada. Enquanto nenhuma das empresas respondentes faz este tipo de pesquisa mensal, apenas uma faz semestralmente, quatro fazem de forma bianual e cinco fazem anualmente.

Desta forma os objetivos específicos do trabalho foram plenamente atendidos. Todavia, existe algo preocupante nos resultados apresentados. A elaboração de um sistema de remuneração estratégica, sua assimilação por uma organização, a definição dos indicadores, os custos gerados e todos os processos que envolvem este tipo de mudança organizacional devem ser analisados.

Neste sentido, verificou-se na pesquisa que a correspondência salarial da remuneração variável das empresas analisadas corresponde, em sua maioria, foi somente de até a um salário anual. Sendo assim, pode surgir uma questão relacionada aos benefícios financeiros para os colaboradores da organização.

Por outro lado, o ano de 2008 foi marcado por uma importante crise internacional, levando organizações a fecharem suas portas e muitas amargaram sérios prejuízos econômicos e financeiros. Talvez esta seja uma explicação do montante pago aos colaboradores no ano referido.

De qualquer forma, o controle das operações, a mensuração dos processos organizacionais e estratégicos, o acompanhamento de metas individuais, por equipe ou globais já representa um indicativo positivo da adoção de um sistema de remuneração estratégica e à vinculação deste ao resultado da organização, através da remuneração variável pode mudar, consideravelmente, a cultura organizacional e o entendimento por parte dos colaboradores de como seu desempenho pode alterar o desempenho da organização e por fim, sua própria remuneração.

5.2 Contribuições para Trabalhos Futuros

Existem algumas limitações desta pesquisa, para tanto apresenta-se as recomendações para futuras pesquisas que procurem entender o funcionamento de um sistema de remuneração nas organizações. Nesse sentido, recomenda-se:

- a) Replicar este estudo em outra população para possibilitar a comparabilidade dos dados aqui apresentados e identificar as características peculiares de cada tipo de população;
- b) Pesquisar por meio de um estudo de caso às organizações que fazem parte das 100 maiores empresas de Santa Catarina, procurando identificar os aspectos de construção do modelo de remuneração variável e todos os indicadores utilizados na base de cálculo do programa;
- c) Pesquisar o entendimento, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores nos programas de remuneração variável, a fim de verificar a participação deste na construção do resultado organizacional e suas perspectivas quanto à remuneração recebida em contrapartida do resultado alcançado pela organização, pela equipe de trabalho e pelo próprio colaborador.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R.; YONG, M. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALMEIDA, K.; NUNES, A.; ALVES, T.; MONTEIRO, R. A Remuneração Baseada No Desempenho E Seus Impactos No Negócio – Um Estudo De Caso – X SEMEAD – Seminários em Administração FEA–USP, 2007.
- ALMEIDA, G. R. A revisão dos direitos trabalhistas nos anos 90. X Encontro Regional de História – ANPUH-RJ. História e Biografias - Universidade do Estado do Rio de Janeiro – 2002
- AQUINO, C. P. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- BEUREN, I. M. ; RAUPP, Fabiano Maury . Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Ilse Maria Beuren. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 1943.
- BRASIL, Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 18 de setembro de 1946.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1967.
- BRASIL, Lei Nº 6.435 de 15 de julho de 1977. Dispõe sobre as entidades de previdência privada, e dá outras providências, 1977.
- BRASIL, Constituição Federal. 1988.
- BRASIL, Medida Provisória Nº 794, de 29 de dezembro de 1994.
- BRASIL, Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências, 2000.
- BRASIL, Lei Complementar Nº 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências, 2001.
- CAMPOS, A.; RAMOS, R.; SOUZA, M. Novos sistemas de remuneração: a perspectiva dos executivos. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.
- CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. RBGN, SÃO PAULO, V. 8, N. 21, P. 13-23, MAI./AGO. 2006.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Gestão estratégica de Pessoas: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo. Atlas, 2004.
- CLASEN, Emanuelle. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Sócio-Econômico. Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2000.

COSTA, Sérgio Amad. A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

EVANS, M. Providing incentives. *Modern Healthcare* 35, nº31, p. 26 a 29, 2005.

FAQUIM, L. A necessidade de tornar-se competitiva e obter melhor *performance* em seus resultados tem feito as empresas mudarem suas formas de remunerar os funcionários. *Revista RH em síntese* 26 – jan/fev 1999 – ano IV – p. 25 a 27. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=662&fk=57&canal=&id_ses=51&canal=1

FRANÇA, A. Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007

GALLON, Alessandra Vasconcelos. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção . Metodologia multicritério para auto-avaliação do microdistrito industrial (MIDI) tecnológico com vistas a alavancar seu desempenho e de suas EBTs incubadas. 397 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, 2009.

GARRIDO, Laércio M. Participação nos lucros e resultados: o que é: como funciona: como aprender e ensinar: legislação. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1º ed. – 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – 11 reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, Desirée Custódio Mota. Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. II Congresso CONSAD de Gestão Pública – Painel 43: Remuneração variável e incentivos, 2009.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Remuneração Por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE BUSINESS*, n.3, set. 2002.

JUCESC. Junta Comercial do estado de Santa Catarina. Estatísticas. Registros de empresas por ano. Acesso em 20/03/2009. Disponível em: <http://www.jucesc.sc.gov.br/index.pfm?codpagina=1310&codestatistica=00000001>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7ªed., São Paulo: Atlas, 2007.

LAWLER, Edward E III. Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems. Hb printing: San Francisco, 1990.

LAWLER, Edward E III. The new pay: A strategic approach. *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake. Vol. 27, Num. 4. Jul/Aug 1995

LAWLER III, Edward. E. Rewarding excellence: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

- LAWLER, Edward E III. Pay strategy: New thinking for the new millennium. Compensation and Benefits Review. Saranac Lake. Vol. 32, Num. 1. Jan/Feb 2000.
- LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MARTINS, Sergio Pinto. Participação dos empregados nos lucros das empresas. São Paulo: Malheiros editores: 1996.
- MARTINS, S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. Revista de Administração de Empresas. Minas Gerais, v. 44, ed. especial, pág. 22-33, 2004.
- MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 2 ed. Prentice Hall, 2007.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J. M. Compensation. 2º ed Business Publications. Texas, 1987.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- O'TOOLE, James. LAWLER III, Edward E. The new American workplace. New York: Palgrave, 2006.
- OLIVEIRA, André Jefferson de; SUPERTI, Eliane. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas Junior, Ourinhos/SP, No. 01, 2005.
- OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. Revista O & S - v.8 - n.21 - Maio/Agosto - 2001
- ORSI, A. BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. Revista de psicologia, Fortaleza, Universidade Federal do Ceará. v. 21; n.1/2; jan/dez. 2003.
- PASCHOAL Luiz. Como gerenciar a remuneração na sua empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PASCHOAL Luiz. Gestão de pessoas nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PEREIRA, P. Compartilhar conhecimento construindo elos. Revista RH em síntese. Nº 08 – Ano II – p. 25 – JAN/FEV, 1996. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=419&fk=57&canal=&id_ses=51&canal=1
- PENA, R. Previdência Complementar no Brasil: história, evolução e desafios. Revista FUNDOS DE PENSÃO, da Abrapp/ICSS/Sindapp, Ano XXVII, Número 340, de maio/2008, p. 13-15. Disponível em: <http://www1.previdencia.gov.br/docs/pdf/previd-complementar-no-brasil-historia-evolucao-e-desafios.pdf>
- RESENDE, Enio. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- RESENDE, E.; XAVIER P. R. Introdução. In: BOOG, G.; BOOG M. (org). Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 2. – São Paulo: Gente, 2002.

- REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e a sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, pág. 06-18, Jan. Mar. 2004.
- RESENDE, Enio. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades: salário deixa de ser problema para tornar-se solução. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RICHARDSON, Roberto, Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, Mateus de Oliveira. Gestão de Pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, Mateus de Oliveira. Sistemas modernos de remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SPC. Secretaria de Previdência Complementar. RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2003-2007. Ministério da Previdência Social. Brasília-DF, Janeiro/2008. Disponível em: http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_081014-110806-927.pdf.
- SZYPKO, Mark. A. VARIABLE PAY: Funding Design and Metrics. *HR Focus* 76 nº 8 S1-S2, Agosto, 1999.
- TADEUCCI, Marilsa Sá Rodrigues. Programas de participação nos resultados: um estudo em empresas médias. *Revista tecnologia em metalurgia e materiais*, São Paulo, v.2. n.4, p. 51-56, abr.-jun. 2006
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 4º ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. 4. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WESTIN F. V. Gerenciando a Compensação. In: BOOG, G.; BOOG M. (org). Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 2. – São Paulo: Gente, 2002.
- WOOD, Jr. T.; PICARELLI, Filho V. Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.
- WOOD, Jr. T.; PICARELLI, Filho V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.
- XAVIER P. R. Reconhecimento e Recompensa: a participação nos resultados e a remuneração variável. In: BOOG, G.; BOOG M. (org). Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 2. – São Paulo: Gente, 2002.
- XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto: como alavancar estrategicamente negócios através da participação nos resultados. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ZIMMERMANN, I.; SOARES, V. R. Negociações trabalhistas: um espaço de resgate. *Revista Fundação de economia e estatística*. Vol. 19, nº 4, 1992. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/download/529/765>.

APÊNDICE A – Questionário

Prezado Senhor Gerente de Recursos Humanos,

Estou realizando uma pesquisa nas 100 maiores empresas de Santa Catarina de 2008 acerca do programa de remuneração variável utilizado. Este é um requisito essencial para conclusão de minha dissertação de Mestrado no Programa de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. **A pesquisa deve ser remetida ao e-mail deco@floripa.com.br até o dia 31/03/2009.** São cerca de 5 minutos de seu tempo que serão preponderantes no resultado de minha pesquisa acadêmica. Caso queira receber o resultado da pesquisa, favor colocar seu e-mail no final do questionário.

Att.,

André Marquart

Programa de Pós Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina

Questionário Remuneração Variável

- 1. Qual a Estrutura de Remuneração utilizada para as seguintes áreas no ano de 2008? (marque todas que a empresa possuir)**

Tipo de remuneração	Direção (%)	Gerência (%)	Operacionais (%)
Funcional (por cargos)			
Por Habilidades			
Por Competências			
Benefícios			
Participação nos lucros ou resultados			
Outras formas de remuneração variável			
Total	100 %	100 %	100 %

- 2. A empresa possui programa de remuneração variável?**

() Sim
() Não

(Somente responda as perguntas de 3 a 18 se respondeu “sim” na pergunta 2)

- 3. Possui programa de participação nos lucros e/ou resultados?**

() Sim
() Não

- 4. O programa está sendo utilizado com base na Lei 10.101/2000 que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados?**

() Sim
() Não

5. A participação variável é aplicada sobre (marque quais são usadas):

- ☐ Lucros
- ☐ Resultados
- ☐ Medidas de desempenho
- ☐ Outros (especificar) _____

6. Quais os indicadores utilizados na programa de remuneração variável?

- ☐ Indicadores globais (da empresa como um todo)
- ☐ Indicadores de áreas/processos
- ☐ indicadores individuais para cada colaborador
- ☐ Outros (especificar) _____

7. Qual o peso percentual destes indicadores?

- (____) Indicadores globais
- (____) Indicadores de áreas/processos
- (____) indicadores individuais
- (____) Outros (especificar) _____

Total = 100%

8. O critério utilizado para distribuir o programa de remuneração variável é:

- ☐ Sistema único para todos os funcionários
- ☐ Sistema múltiplo de acordo com o nível hierárquico
- ☐ Sistema múltiplo de acordo com a área funcional

9. Qual o(s) nível(is) hierárquico alcançado no programa de remuneração variável?

- ☐ Alta Direção
- ☐ Gerência
- ☐ Operacional
- ☐ Outros (especificar) _____

10. Quem é admitido no período faz parte do programa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. Quem é demitido no período faz parte do programa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Qual a periodicidade dos pagamentos de remuneração variável?

- ☐ Mensal
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Outra (especificar) _____

13. Existe uma comunicação no programa variável da organização, de forma a demonstrar o cálculo da remuneração variável a todos os colaboradores?

- () Sim
() Não

14. Se houver, qual a periodicidade desta comunicação?

- () Mensal
() Semestral
() Anual
() Outra (especificar)_____

15. Qual a base de cálculo do programa do ponto de vista de cada colaborador?

- () Salário nominal do colaborador
() Salário nominal mais comissões
() Outros (especificar)_____

16. Qual o valor correspondente ao salário pago de remuneração variável no ano de 2008?

- () Até 1 (um) salário mensal do colaborador
() De 2 (dois) a 3 (três) salários mensais do colaborador
() De 4 (quatro) a 5 (cinco) salários mensais do colaborador
() Mais de 5 (cinco) salários mensais do colaborador

17. A empresa costuma fazer pesquisa de satisfação dos colaboradores quanto ao programa de remuneração variável?

- () Sim
() Não

18. Se a pesquisa é realizada, qual a periodicidade de realização?

- () Mensal
() Semestral
() Anual
() Outra (especificar)_____

Espaço para observações

E-mail para retorno da pesquisa (se desejar): _____

Att.,

André Marquart

ANEXO 1 – Lista das 100 maiores empresas de Santa Catarina. Revista Amanhã, Edição 245, Agosto de 2007.

Posição em 2007	Empresa	Atividade
1	Bunge Alimentos	Alimentos e Bebidas
2	Sadia	Alimentos e Bebidas
3	Perdigão	Alimentos e Bebidas
4	Tractebel Energia	Energia
5	Celesc	Energia
6	Grupo Weg	Máquinas e Equipamentos
7	Vega do Sul	Siderurgia e Mineração
8	Eletrosul	Energia
9	Grupo Tigre	Material de Construção
10	Seara Alimentos	Alimentos e Bebidas
11	Tupy S/A	Metalurgia
12	Coopercentral (Aurora)	Cooperativa de Produção
13	Casan	Serviços Públicos
14	Grupo Besc	Financeiro
15	Cooperalfa	Cooperativa de Produção
16	Enercan - Campos Novos Energia	Energia
17	Ciser	Metalurgia
18	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos	Material de Construção
19	Cia. Hering	Têxtil e Confecções
20	Cremer	Higiene e Limpeza
21	Grupo Eliane	Material de Construção
22	Marisol	Têxtil e Confecções
23	Schulz	Máquinas e Equipamentos
24	Zanotti	Têxtil e Confecções
25	Tuper	Automotivo
26	Giassi & Cia	Comércio - Atacado e Varejo
27	Badesc - Agência de Fomento de Santa Catarina	Financeiro
28	Maesa - Machadinho Energética	Energia
29	Celulose Irani	Papel e Celulose
30	Eletrocal	Eletroeletrônicos
31	Datasul	Informática e Automação
32	Döhler	Têxtil e Confecções
33	Frigorífico Riosulense (Pamplona)	Alimentos e Bebidas
34	Grupo Portobello	Material de Construção
35	Parati	Alimentos e Bebidas
36	Karsten	Têxtil e Confecções
37	Codesc - Cia. de Desenvolvimento de Santa Catarina	Financeiro
38	Adami	Madeira e Florestamento
39	Univali - Universidade do Vale do Itajaí	Educação
40	GDC Alimentos	Alimentos e Bebidas
41	Canguru - (Grupo Jorge Zanatta)	Plástico e Borracha
42	Intelbras	Eletroeletrônicos
43	Eugênio Raulino Koerich	Comércio - Atacado e Varejo
44	Lunender	Têxtil e Confecções
45	Águas de Joinville	Serviços Públicos
46	Coopercarga - Coop. Transp. Cargas	Transporte e Logística
47	Grupo First/Premium	Comércio Exterior
48	Cereagro	Comércio - Atacado e Varejo

49	Agroeste Sementes	Agropecuária
50	Teconvi - Terminal de Containers do Vale do Itajaí	Transporte e Logística
51	Metisa	Metalurgia
52	Mueller Eletrodomésticos	Eletroeletrônicos
53	Hacasa Adm. e Empreend. Imobobiliários	Construção e Imobiliário
54	Unisul - Fundação Universidade Sul de S. Catarina	Educação
55	Comercial e Industrial Breithaupt	Comércio - Atacado e Varejo
56	Reunidas Transportes Coletivos	Transporte e Logística
57	Condor	Higiene e Limpeza
58	Grupo Lince (Linhas Círculo)	Têxtil e Confecções
59	Primo Tedesco	Papel e Celulose
60	Agropel	Agropecuária
61	Metalúrgica Fey	Metalurgia
62	Agrovêneto - Indústria de Alimentos	Alimentos e Bebidas
63	SC Energia - Transmissora de Energ. de Santa Catar	Energia
64	Abimex	Comércio Exterior
65	Artemis Transmissora de Energia	Energia
66	Irmãos Fischer	Eletroeletrônicos
67	Wetzel S/A	Metalurgia
68	Buddemeyer	Têxtil e Confecções
69	Unimed Florianópolis	Saúde
70	Dinisa Distr. de Insum. Industriais	Comércio - Atacado e Varejo
71	ZM	Automotivo
72	Curtume Viposa	Couro e Calçados
73	Irmãos Zen	Automotivo
74	Perfipar S/A Manufat. de Aço	Metalurgia
75	Buschle & Lepper	Química
76	Anjo Química do Brasil Ltda.	Química
77	Móveis Rudnick	Móveis
78	Metalúrgica Duque	Metalurgia
79	Incasa	Química
80	Coop. Regional Auriverde	Cooperativa de Produção
81	Cia. Lat. Am. Medic. (Drogaria Catarinense)	Comércio - Atacado e Varejo
82	Iguaçu Celulose, Papel	Papel e Celulose
83	Supermercados Archer	Comércio - Atacado e Varejo
84	Silmaq	Máquinas e Equipamentos
85	Cia. Fabril Lepper	Têxtil e Confecções
86	ASB Financeira	Financeiro
87	Dudalina S/A	Têxtil e Confecções
88	Indústrias Novacki	Papel e Celulose
89	Avelino Bragagnolo	Papel e Celulose
90	43 Gráfica e Editora	Comunic. Edit. e Gráfica
91	Quimisa	Química
92	Metalúrgica Riosulense	Metalurgia
93	Fiação São Bento	Têxtil e Confecções
94	Oxford - Osaico	Cerâmica de Mesa
95	Fonthe Indústria e Comércio de Confecções	Têxtil e Confecções
96	Electro Aço Altona	Metalurgia
97	Unimed Blumenau	Saúde
98	Carbonífera Metropolitana	Siderurgia e Mineração
99	Comfloresta	Madeira e Florestamento
100	Itagres Revestimentos Cerâmicos	Material de Construção

ANEXO 2 – Lei 10.101/2000 – Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas rege-se pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES
Presidente